

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Ursula Alavere

**TEENINDUSETTEVÕTTE SISEMISE ARUANDLUSSÜSTEEMI
TÄIUSTAMINE AQVA HOTELS OÜ NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: prof. Toomas Haldma

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....” 2014.a.
majanduse õppetooli juhataja
(õppetooli juhataja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	5
1. TEENINDUSORGANIATSIOONI SISEMISE ARUANDLUSSÜSTEEMI TEOREETILISED ALUSED	8
1.1 ARUANDLUSSÜSTEEMI OLEMUS JA KOMPONENDID	8
1.2 TULEMUSLIKKUSE HINDAMISSÜSTEEMI KOMPONENDID JA NENDEVAHELISED SEOSD	13
1.3 SPAATEENUSE KIRJELDAMINE	20
1.4 ARUANDLUSSÜSTEEMI ARENDAMINE JA SEOSTAMINE KLIENDIVAJADUSTEGA	23
1.4.1 <i>Finantsaspekt</i>	23
1.4.2 <i>Kliendiaspekt</i>	28
1.4.3 <i>Sisemise äriprotsessi aspekt</i>	32
1.4.4 <i>Personali- ja arengu aspekt</i>	36
2. AQVA HOTELS OÜ ARUANDLUSSÜSTEEMI ANALÜÜS JA TÄIUSTAMINE	40
2.1 AQVA HOTELS OÜ LÜHITUTVUSTUS.....	40
2.2 SISEMISE ARUANDLUSE ANALÜÜS	47
2.3 ARUANDLUSSÜSTEEMI TÄIUSTAMINE JA SEOSTAMINE KLIENDIVAJADUSTEGA AQVA HOTELSIS....	61
2.3.1 <i>Finantsaspekt</i>	61
2.3.2 <i>Kliendiaspekt</i>	65
2.3.3 <i>Sisemise äriprotsessi aspekt</i>	67
2.3.4 <i>Arengu aspekt</i>	69
2.3.5 <i>Seoste täiustamine erinevate aspektide vahel</i>	72
KOKKUVÕTE	75
VIIDATUD ALLIKAD	78
LISAD	84
LISA 1. AQVA HOTELS OÜ STRUKTUURI KUJUTAV JOONIS.....	84
LISA 2. SPAA MÜÜGITULU KOOS ÜKSUSE MÕJUTAVATE MUUTUVKULUDEGA	85
LISA 3. AQVA HOTELS OÜ KLIENDIKÜSITLUSLEHT	86

LISA 4. AQVA HOTLES OÜ TÄIUSTATUD KLIENDIKÜSITLUSLEHT	87
SUMMARY	88

SISSEJUHATUS

Organisatsioonide konkurentsivõime säilitamise seisukohalt on selgeks saanud ettevõtte sisemiste protsesside kaardistamise ja analüüsi vajalikkus. Traditsioonilised kasumile orienteeritud tulemuslikkuse meetmeid, mida palju kasutatakse, on erinevatel põhjustel mitmeti kritiseeritud. Näitena võib tuua täpsuse ja erapooletuse puudumine. Teenindussektoris on oluline veelgi teravamalt kindlaks määrata probleemi olemus ja eesmärk, olulisus ning mõõdetavus. Oluline on mõista, millist informatsiooni on konkreetse tegevuse juures vaja, et ära hoida suure informatsiooni mahu ning mitmeti ebaolulise informatsiooni tõttu otsustamatus. Keskendumata peab tegevuste tulemustele, mis on kriitilised edu tagamiseks.

Üks tulemuslikkuse hindamise meetmeid on integreeritud aruandlussüsteem, mis võtab arvesse lisaks finantsandmetele mittefinantsilised mõjurid. Piiratud finantsmõõdikud ning muutused ettevõtete sisekeskkonnas on viinud viimased 20 aasta jooksul kasvavale arusaamale vajadusest integreeritud süsteemi raamistiku arendamisele tulemuslikkuse mõõtmiseks. Peamine eesmärk on olnud aidata organisatsioonidel määrata meetmete kogum, mis kajastavad paremini nende eesmärke ja hinnata tulemuslikkust (Kennerley ja Neely 2004). Eesmärgiks on sellises integreeritud süsteemis leiduvaid andmeid koos analüüsida ning genereerida seeläbi tänapäeva ärikeskkonnas juhtidele vajalikku infot. Nõudlus integreeritud tulemuslikkuse mõõtmise järele on kasvanud, sest need aitavad jäädvustada mittemateriaalsete ressursside panust organisatsiooni tulemuslikkusele.

Käesolevas magistritöös „Teenindusettevõtte sisemise aruandlussüsteemi täiustamine Aqva Hotels OÜ näitel“ on autor analüüsinud ettevõttes kasutusel olevat aruandlussüsteemi ning uurinud, kas see vastab ettevõtte eesmärkidele

lähtudes kliendivajadustest, kas ettevõtte on ära kasutanud oma teadmised ja informatsiooni ja millised oleksid peamised täiustamise suunad.

Eesti spaamaastikul eristatakse spaasid kolme kategooria järgi. Esimese kategooria alla kuulub ravispaahotell (*medical spa hotel*), teise kategooriasse kuulub heaoluspaahotell (*spa/ wellness spa hotel*) ning kolmandasse kategooriasse ravi- ja heaoluspaahotell (*medical and wellness spa hotel*). Aqva Hotels OÜ kuulub teise kategooriasse, ning heaoluteenused on jagatud aktiivseks ja privaatseteks. Aktiivse teenused tsooni kuuluvad veekeskus, saunakompleks, ujula ning spordisaal. Privaatse spaa tsooni kuulub spaateenus (vt Aqva Hotels OÜ lühitutvustus).

Aqva Hotels OÜ jaoks tänasel päeval aktuaalne sisemiste protsesside kaardistamine ning mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Ettevõtte tegevus on peamiselt seotud teenuse pakkumisega, kus teenindus on muutunud peamiseks väärtusi lisavaks tegevuseks. Täna sel päeval loeb kliendile see, kuidas nad ennast tunnevad, milline emotsioon neile luuakse.

Käesoleva töö eesmärgiks on välja töötada organisatsioonis sisemise aruandlussüsteemi täiustamissuunad, mis lähtuksid ettevõtte eesmärkidest ja klientide vajadustest. Antud magistr töö uurimisobjektiks on Aqva Hotel OÜ tulemuslikkuse hindamissüsteemist lähtuvalt sisemised (töötajad, teenuse kvaliteet) ja välimised tegurid (kliendid). Tulemuslikkuse hindamisnäitajate osas on peamine tähelepanu finantsilistel ja mittefinantsilistel näitajatel.

Magistr töö eesmärgist lähtudes püstitatakse järgmised ülesanded:

- sisemise aruandlussüsteemi teoreetiliste aluste käsitlemine;
- tulemuslikkuse mõõtmise teoreetilised alused ja mõju välja selgitamine sisemisele aruandlussüsteemile;
- spaateenuse kirjeldamine;
- Aqva Hotels OÜ aruandlussüsteemi analüüs;
- lähtudes teostatud analüüsist, sisemise aruandlussüsteemi täiustamise ettepanekute välja töötamine.

Püstitatud ülesannetest lähtuvalt põhineb magistritöö olemasoleva aruandlusdokumentatsiooni, ettevõtte majandusnäitajate analüüsil, osaleval vaatlusel ning struktureerimata intervjuul turundusspetsialisti, personalijuhi ja tegevjuhiga.

Töö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Teoreetilises osas kirjeldatakse teenindusorganisatsiooni sisemise aruandlussüsteemi olemust ja komponente. Eesmärk on anda ülevaade sisemise aruandlussüsteemi vajaduse põhjuseid ja võimalikke tagajärgi arvestades teeninduse eripära. Kuna teenused ei ole asjad ega esemed, vaid rida toiminguid või protsesse, mida tavaliselt toodetakse ja tarbitakse samaaegselt. Situatsioonid võivad olenevalt teenuse liigist olla väga erisugused. Lähtudes teeninduse eripärast on magistritöös liigutud integreeritud aruandlussüsteemi suunas, mis kaasab tulemuslikkuse hindamise, mis omakorda võtab arvesse neli aspekti: finantsid, kliendid, sisemised äriprotsessid ja areng. Seega teenus on üldjuhul kliendi ja organisatsiooni koostoime tulemus.

Empiirilises osas analüüsib autor ettevõtte juhatusele ja tegevjuhile suunatud sisemist aruandlussüsteemi, mis on olnud allikaks ettevõtte tulemuslikkuse hindamisel. Tuginedes teoreetilistele alustele ja analüüsi käigus ilmnenuks asjaoludele pakub autor omapoolsed sisemise aruandluse täiustamise ettepanekud lähtudes kliendi vajadustest. Ettepanekud puudutavad eelkõige klientide rahuloluuuringutes uuritavaid nüansse, mis viib süstemaatilise teenuse kvaliteedi hindamise protsesside välja töötamisele, kus omakorda jõuab tööjõu hindamise ja motivaatorite väljatöötamise protsessini.

1. TEENINDUSORGANIATSIOONI SISEMISE ARUANDLUSSÜSTEEMI TEOREETILISED ALUSED

1.1 Aruandlussüsteemi olemus ja komponendid

Efektiivse aruandlussüsteemi loomise eesmärgiks on aidata kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele ja selle ülesehitus peab vastama konkreetse organisatsiooni vajadustele. Dünaamiline aruandlussüsteem seob omavahel eesmärgid, plaanid ja otsustamise. Seega tuleneb peamine ettevõttesisene informatsioonivajadus ühelt poolt planeerimis- ja kontrolliprotsessi teostamise vajadusest. Teisalt, peab juhtimisinformatsioon viitama võimalustele ja hoiatama riskide eest. Järelikult sõltub informatsiooniga varustamise süsteemsusest nii planeerimise kui ka sellest tulenevalt plaanitud eesmärkide täitmise edukus (Haldma 2003).

Täpne ja õigeaegne asjakohane finantsinformatsioon eeldab valdkonna põhjalikku tundmist ja on hädavajalik juhtimisotsuste juures. Aruandlussüsteemi loomisel lepitakse osapooltega kokku, kui detailset informatsiooni see sisaldab, kellele seda esitatakse ja kui tihti toimub teabe esitlemine. Vastavalt infohulgast võib sagedus olla näiteks päev, nädal, kuu, kvartal jne. Aruandes sisaldub üldjuhul üheleheküljeline kokkuvõte, kus kirjeldatakse aruandeperioodil toimunud erilisi sündmusi, mis vääriwad eraldi väljatoomist ning numbrilisi võrdlusi näiteks eelneva perioodiga. Selgitatakse erinevuste tekkimise põhjuseid ja võimalikke tagajärgi ning põhjendatakse muudatuste vajadusi. Soovitav on aruanded vormindada nii, et oleks tagatud maksimaalne loetavus, viimane jääb aga väga tihti tähelepanuta. (Foley: 2007). Kuna aruannete põhikasutajatel on ajalimiit suhteliselt piiratud, seab eelnev asjaolu piirangud arendusmahtudele. Aruandlust hakatakse niiöelda „otsast“ harutama seejuures omamata tervikpilti. Kvaliteet sõltub aga sellest, millisest „otsast“ alustati ja kui loogilised olid järgnevad sammud.

Organisatsioonisisene aruandlussüsteem peab võimaldama integreerida tulemusi teenuste ja teenusgruppide, organisatsioonisiseste tegevusvaldkondade (allüksuste) ja organisatsiooni kui terviku tasandil. Organisatsioonisisene aruandlussüsteem peab võimaldama liigendada aruandlussüsteemi aruandeperioodide lõikes. Ettevõttes peab olema kindlaks määratud (Haldma 2003):

- milliseid aruandeid;
- milliste näitajate osas;
- millises esitusvormis (formaad);
- millisteks tähtaegadeks ja
- millistele juhtimistasanditele tuleb esitada.

Iga taseme juht peab saama ainult sellist informatsiooni, mis on vajalik talle juhtimisotsuste langetamiseks. Tüüpiliselt eristatakse organisatsioonis esitamise perioodilisusest lähtudes järgmisi aruandeid (Haldma 2003):

- päevaaruanded;
- nädalaaruanded;
- kuuaruanded;
- kvartaliaruanded;
- aastaaruanded.

Organisatsiooni planeerimissüsteem ja aruandlussüsteem peavad moodustama ühtse terviku. Vastav planeerimissüsteem eeldab, et kõigi siseste aruannete lõikes oleks eelnevalt koostatud ka plaanid, mis on kujundatud aruannetega samas formaadis. Organisatsioonisisene aruandlus peab võimaldama protsesse näha dünaamikas ja tooma välja peamised hälbed võrdlusbaasidest. Selleks peavad aruanded olema võrreldavad nii baasnäitajatega: möödunud perioodi tulemus, möödunud aasta sama perioodi tulemus jne kui ka plaaninäitajatega.

Viimane eeldab ja esitab nõuded hästi funktsioneerivale objektiivsele planeerimissüsteemile. Hälvete analüüsi tulemused on üheks lähtepunktiks põhjuslike seoste analüüsile.

Need aruanded peavad kajastama organisatsiooni majandustulemuste põhjuslikku iseloomu ja vastavate mõjuvate tegurite mõjuulatust. See on aluseks vastavate meetmete väljatöötamiseks. Aruannetes kajastuvad tegelike tulemuste hälbed

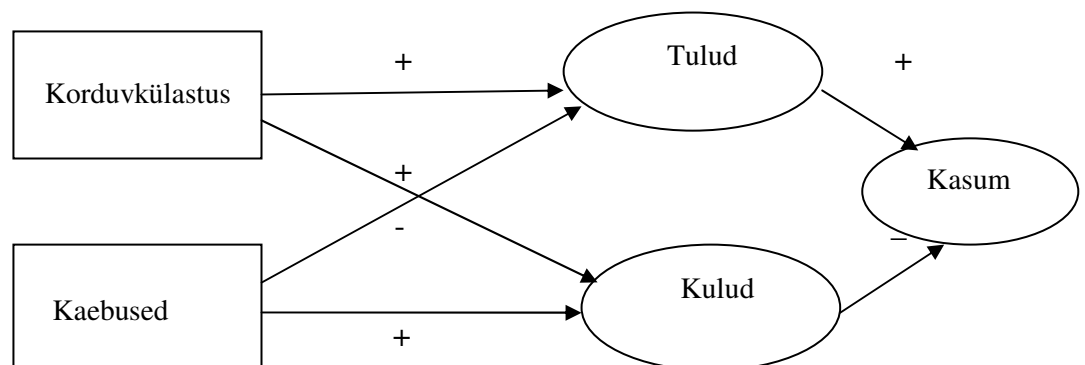
planeeritust peavad mitte ainult kommenteeritud saama, vaid lisama peaks ka vastavalt rakendamisele kuuluvad meetmed (Haldma 2003).

Adams (1999, 2002) teostas sisemise aruandluse protsesside mõju uuringu, mille eesmärgiks oli uurida sisemiste taustategurite mõju, samuti infoesitajate ning infokasutajate hoiakuid, mis võivad mõjutada sisemisi protsesse aruannete koostamisel. Uuringusse oli kaasatud erinevate organisatsioonide võtmeisikud, kus intervjuu käigus selgitati välja sidusrühmade kaasamise ulatus ning seotus aruandesüsteemi protsessis. Samuti selgus aruandlusest tajutud tulu ja kulu, suhtumine andmetesse, arvamuste avaldamise mõju ulatus keskkonnale ning keskkonna ja majanduslikud seosed süsteemis. Järelduseks oli, et aruandluse protsess ja hoiakud võisid avaldada mõju aruandluse kvaliteedile, kvantiteedile, mis omakorda avaldas mõju aruandluse täiuslikkusele. Lisaks mõjutab aruannete sisend, nagu isendite arv ja funktsioonid, kogu organisatsioonis mõju ärikultuurile, võimusuhetele ja teabevoogudele. (Adams 1999, 2002). Oluline on kaasata protsessi võimalikult laiapõhjaline meeskond, et avatud ja läbipaistev teave oleks üheselt mõistetav erinevatele infotarbijatele, mis tagab jätkusuutliku organisatsiooni arengu. Otsustajad ei saa tihti aru, mida neilt oodatakse ja kuidas nad peavad täitma neile pandud ootusi. Seetõttu peab neid koolitama ja jagama teavet infokogumise vajalikkusest. Aruanded peaksid olema koostatud nii, et nad rahuldaksid otsustaja vastava infovajaduse maksimaalselt. Aruande saaja ja esitaja vahel peab olema koostöö. See tähendab et aruande koostaja peab teadma, mis otstarbeks seda aruannet kasutatakse.

Aruandluse süsteemis leiduvaid näitajaid võib jagada kaheks – rahalised ja mitterahalised näitajad. Lisaks rahalistele näitajatele lülitatakse sellesse süsteemi ka mitterahalisi näitajaid (Bourne 2000), sealhulgas lisaks kvantitatiivsetele näitajatele ka kvalitatiivseid näitajaid (Granlund, Lukka 1998). Eesmärgiks on sellises integreeritud süsteemis leiduvaid andmeid koos analüüsida ning genereerida seeläbi tänapäeva ärikeskkonnas juhtidele vajalikku infot. Üha rohkem tõuseb päevakorrale ettevõtte klientide, turgude ja konkurentidega seotud andmete kogumine ja nende analüüsimine. Samuti muutub aina olulisemaks

arvestussüsteemide integreerimine ettevõtteväliste osapooltega (nt kliendid, tarnijad). Seetõttu kuulub paljudes ettevõtetes juhtimisarvestuse infosüsteemi aina rohkem ka ettevõttevälist infot.

Mitterahaliste näitajate lülitamine mõõdikute süsteemi võib pakkuda mitmesugust kasu. Juhid saavad heita pilgu äri arengule veel enne kui rahalised näitajad neile informatsiooni annavad (Itner, Lancer 2003:88). Nad saavad hinnata investeerimisotsuste tulemuslikkust varem kui seda näitavad rahalised näitajad, sest klientide rahulolu kasv on varasem indikaator kui nende samade klientide poolt hiljem tekitatud müügikäibe kasv. Mittefinantsiliste näitajate mõju ulatub tulevikku, kuna klientide rahulolu teenuse kvaliteediga kandub korduvkülastuse tõenäosusesse, mis omakorda mõjutab tulevikus saadavat ettevõtte finantsilist kasumit (Joonis 2). Rahulolematus teenuse kvaliteedis, töötajate eksimused ja ebaõiged arved tekitavad lisakulutusi.



Joonis 1. Mittefinantsiliste näitajate mõju finantsnäitajatele

Allikas: Autori kohandatud, tuginedes Banker, R.,D., Potter, G., Srinivasan, D., artiklile An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures (2000: 65-92)

Seevastu Otley (1999) leiab, et majandustulemus on nagu ülim eesmärk ja tulemus igas organisatsioonis, mida iga äri peaks andma tajutava väärtuse eest raha investeerinud omanikele ja aktsionäridele. Majandustulemuse meetmed pakuvad väärtuslikku informatsiooni ettevõtte rahaliste tingimuste seisundist ja staatusest. Vastavalt Keown *et al.* (2008), üks parimaid viise, kuidas mõõta majandustulemusi on kasutada mõõdikud. Selliseid andmeid peaks kajastama standardiseeritud

raamatupidamissüsteem, et võimaldada juhtidel ja finantsanalüütikud tuvastada nõrkused ja tugevused ettevõtte majandustulemustes. Need raamatupidamisandmed sisaldavad tulude ja kulude aruandes (kasumiaruanne), bilansis ja rahavoogude aruandes (Mills ja Robertson, 2000; Wheelen and Hunger, 2004; Ward, 1989).

Siiski on autoreid, kes tunnistavad selgelt ainult finantsmõõdikute (finantsvahendite) kasutamise probleemsust ja puuduseid. Ghalayini ja Nobel (1996) töötasid läbi levinumad piirangud, miks ei kasutata ettevõtete äriedukuse monitoorimisel finantsmõõdikuid: nad leidsid, et selliste mõõdikute kasutamine ei ole seotud ettevõtte üldise strateegiaga ning läbi nende ei ole võimalik väljendada ettevõtte arengule tehtud jõupingutusi (saavutusi) (näiteks optimeeritud ajakasutus, kliendi rahulolu) Lisaks Ittner *et al.* (2003) leidsid, et finantsmõõdikud on pigem minevikku suunatud, kui on võimalus selgitada tulevikutaset ning pakkuda organisatsiooni tegevuse tulemuse peegeldavat pilti. Rohkemgi veel, finantsmõõdikud ei kajasta personali intellektuaalseid teadmisi ning suhtlussidemeid, mis võivad väga suurel määral mõjutada organisatsiooni eksisteerimise taset. Tegelikult on uurimus tõestanud, et üha rohkem sõltub ettevõtte käekäik mittemateriaalsetest organisatsiooni väärtustest (Pike *et.al.*, 2005, Zambon. 2002, Guthrie. 2000).

Hotellindus on läbi aegade kasutanud traditsioonilist ning finantsidele põhinevat analüüsi, mis nõuab erinevate näitajate seotust aruannete vahel. Banker *et al.* (2005), on maininud, et näiteks rahaliselt saab väljendada eelnevate ja praeguste tegevuste suutlikust. Rahvusvahelise hotellinduse äritegevuse mõõtmiste uuringute tulemusena leidis Cruz (2007), et traditsiooniline analüüs on osutunud tulemuslikkuse hindamisel populaarseks. Lisaks on Suurbritannia hotellinduse valdkonnas uurinud Atkinson ja Brander Brown (2001) ja vaadanud olukorda ja tavasid. Nende empiirilise uuringu põhjal, mis põhineb hübriid metoodikale, mis sisaldas ulatuslikku uuringuid ja süvaintervjuusid hotelliomanikega, selgus, et Briti hotellides jälgitakse ja majandustulemuste mõõtmisel oluline osa on kasumlikkuse, käibe ja kulude kontrollil, samas vähe on tähelepanu pööratud mittefinantsilistele mõõdikutele.

Selleks, et hinnata tulutoovaid kliente on oluline, et kliendid on rahul pakutava teenusega. Teenus on tavaliselt kliendi ja organisatsiooni koostoime tulemus, mis sisaldab kokkupuudet töötajaga, seadmetega ja teenuse osutamise keskkonnaga. Kõikide eelpool nimetatud teenuse omaduste koostoime muudab teenuse kvaliteedi mõõtmise ja kontrolli keeruliseks. Need peamised omadused on teenuse tootmise ja tarbimise samaaegsus, säilivus, heterogeensus ja mittemateriaalsus. Nendel põhjustel on tehtud ettepanekuid, miks lisada aruandlussüsteemi mittefinantsilised mõõdikud, mis pikemas perspektiivis avaldavad mõju finantsnäitajatele. Jooksev kasum ja teised finantsnäitajad kajastavad vaid osaliselt mineviku ja praeguseid tegevusi, samas kui mittefinantsilised näitajad nagu kliendi rahulolu, sisemiste protsesside parandused ja organisatsiooni arendustegevused kajastavad jooksvat juhtimistegevust ning see paistab alles hiljem finantsandmetes.

1.2 Tulemuslikkuse hindamissüsteemi komponendid ja nendevahelised seosed

Piiratud finantsmõõdikud ning muutused ettevõtete sisekeskkonnas on viinud viimased 20 aasta jooksul kasvavale arusaamale vajadusest integreeritud süsteemi raamistiku arendamisele tulemuslikkuse mõõtmiseks. Peamine eesmärk on olnud aidata organisatsioonidel määrata meetmete kogum, mis kajastavad paremini nende eesmärgi ja aitab hinnata tulemuslikkust (Kennerley ja Neely 2004). Uus eesmärk on arendada tasakaalustatud raamistik, mis hõlmab nii finants- kui ka mittefinantsmõõdikuid ning mitmemõõtmelisi perspektiive organisatsioonide tegevuses (Martinez jt., 2004). Uus muutus võiks leida rakendust ka hotellinduses, kus mittefinantsilised mõõdikud olid loodud, nagu ühe koha käive, keskmine hind külastaja kohta, hotelli täituvus, lisaks finantsilised kasuminäitajad ja investeringu tasuvus (Banker et al., 2005). Enne tulemuslikkuse hindamissüsteemi rakendamist hotellinduses vaatleme nende üldiselt rakendatavaid põhimõtteid.

Tulemustele orienteeritus eeldab tulemuslikkuse mõõtmist ettevõttes. Tulemuslikkuse mõõtmiseks on mõistlik kasutada tasakaalus tulemuskaarti, mis kujutab endast ettevõtte poolt kehtestatud tasakaalustatud mõõdikute süsteemi.

Tulemuslikkuse olemuse eesmärk on väärtuse loomine (Hofer 1983 viidatud läbi Carton, Hofer 2006:2-3). Lisaks märgib Kaplan (1996), et tasakaalus tulemuskaart on midagi enam kui lihtsalt mõõtmismeetod. Seda võib nimetada kui strateegilist juhtimissüsteemi, mida saab kasutada strateegia pikaajaliseks juhtimiseks. Organisatsiooni finantsilise tulemuslikkuse kontekstis on tulemuslikkus organisatsiooni finantsilise seisundi määramise mõõdik või finantsilise lõpptulemuste mõõdik, mis tulenevad juhtimisotsustest ja nende otsuste elluviimisest organisatsiooni liikmete poolt. Üldiselt põhineb organisatsiooni tulemuslikkus käsitlusel, et organisatsioon on vabatahtlik tootlike varade ühendus, kaasa arvatud inim- ja kapitaliressursid, peamise ülesandega saavutada ühine eesmärk. Liikmed, kes pakuvad eelpool nimetatud varasid, jäävad organisatsiooniga seotuks seni kuni on rahul väärtusega, mille nad saavad vastutasuks, võrreldes vara alternatiivsete kasutusvõimalustega (Carton, Hofer 2006: 2-3)

Tulemuslikkuse juhtimise idee seisneb organisatsiooni täieliku potentsiaali saavutamises perspektiivika strateegia ja selle muutmisel vastandavateks toiminguteks, mille tulemuslikkust mõõdetakse kõige olulisemate võtmenäitajatega, seejuures on tugiteenusteks efektiivne organisatsiooni struktuur ja adekvaatne IT-taristu. Seejuures on strateegia rakendamine oluline, selle kommunikeerimine kõigile organisatsiooni tasanditel (European.... 2009:9). Seega tulemuslikkuse juhtimist võib mõista kui organisatsioonides kasutatavaid strateegiate elluviimist ja lõpptulemusena organisatsiooni eesmärkide saavutamist (Ferreira, Otley 2005:5).

Tulemuslikkuse hindamissüsteemi on võimalik vaadelda kolmel erineval tasandil (Neely *et al* 1995: 81-83):

- üksikud tulemuslikkuse näitajad – tulemuslikkuse hindamissüsteemi analüüsid vastavad järgnevale küsimustele: milliseid tulemuslikkuse näitajaid kasutatakse, milleks neid kasutatakse, kui palju maksivad ja mis kasu neist tuleneb;

- tulemuslikkuse näitajate kogum – tulemuslikkuse hindamissüsteem kui tervik, mille raames analüüsitakse, kas sisemised, välised, finantsilised, mittefinantsilised, pikaajalised kui ka lühiajalised näitajad on kaasatud, kas näitajad on integreeritud nii vertikaalselt kui ka horisontaalselt, kas näitajad on omavahel vastuolus;
- seos tulemuslikkuse hindamissüsteemi ja keskkonna, kus süsteem toimib, vahel – süsteemi analüüsil tehakse kindlaks, kas näitajad tagavad ettevõtte strateegia täitmise, kas näitajad on kooskõlas ettevõtte kultuuriga ja tasustamise süsteemiga keskenduvad kliendirahulolule ning konkurentide tulemustele.

Neely lähenemine on üsna sarnane Bourne *et al.* nimetatud etappidega. Bourne *et al.* (2000: 757-758) toob välja tulemuslikkuse hindamissüsteemi rakendamise kolm etappi:

- tulemuslikkuse näitajate valik – võtmenäitajate identifitseerimine, mis on tuletatud strateegiast;
- tulemuslikkuse näitajate elluviimine – andmete kogumiseks ja analüüsimiseks rakendatakse süsteemid ja protseduurid, et võimaldada regulaarne näitajate hindamine;
- tulemuslikkuse näitajate kasutamine – strateegia elluviimise edukuse hindamine ning näitajate põhjal saadud informatsiooni ja tagasisidet kasutatakse strateegia ja valiidsuse testimiseks.

Neely kui ka Bourne *et al.* rõhutavad näitajate valiku olulisust, kuid Bourne rõhutab eraldi tulemuslikkuse süsteemi rakendamiseks vajalike süsteemide ja protseduuride kasutamist ning Neely jälgib tulemuslikkuse süsteemi seoses keskkonnaga, kus süsteem toimib. Tulemuslikkuse hindamissüsteem nõuab erinevate tasandite arendamise ülevaatamist. Tulemuslikkuse hindamissüsteem peaks sisaldama efektiivset mehhanismi eesmärkide ja sihtväärtuste ülevaatamiseks ja muutmiseks (Ghalayini, Noble 1996: 78). Kuid Tangen (2005:46) toob välja, et tulemuslikkuse hindamissüsteem on rida tulemuse näitarve eesmärgiga varustada ettevõtet vajaliku informatsiooniga, mis aitab kontrollida, planeerida ja saavutada

ette võetud tegevusi. Süsteemi väljundina peab info olema vajavatele instantsidele korrektne, oluline, õigeaegne ja kergesti ligipääsetav. Veelgi enam, tulemuslikkuse näitajad peegeldavad kõige olulisemaid tegevusi, mis mõjutavad tootlikkust. Tulemuslikkuse näitajad peaksid olema tuletatud strateegiast, seetõttu rakendatakse neid teatavate strateegiliste muutujate olulisuse tugevdamiseks. Oluline on otsuste tegemise ja tegevuste ühitatavus: strateegia on saavutatav, kui eesmärgid viiakse ellu. Tulemuslikkuse näitaja on strateegilise kontrollsüsteemi üks eeldus, mida saab kasutada edasise käitumise mõjutamiseks.

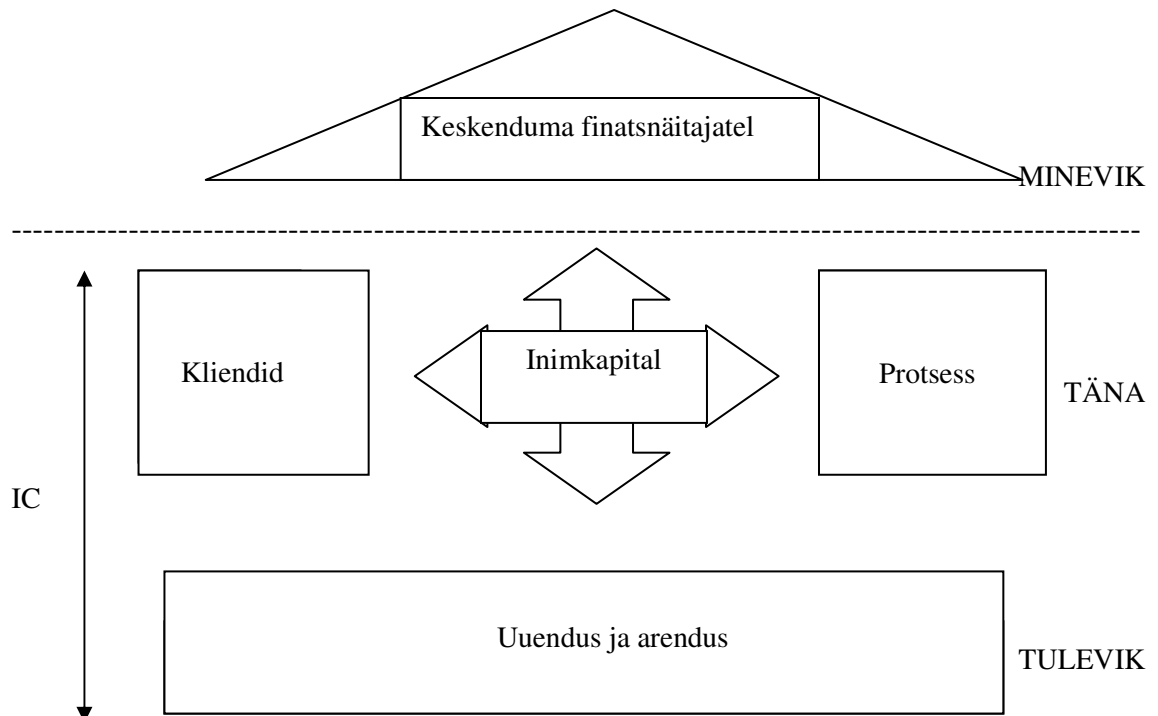
Enne tulemuslikkuse hindamissüsteemi rakendamist tuleb see välja arendada. Selleks tuleb tähelepanu pöörata eelpool nimetatud kolmele tasandile ning samas jälgida ka näitajate olulisust tagavaid kriteeriume. Põhilised nõuded heale tulemuslikkuse hindamissüsteemile on järgmised (Tangen 2005): 49-50).

- Korrektne informatsiooni jagamine – moonutatud või vigadega informatsioon põhjustab segadust ning suure tõenäosusega on sel negatiivne mõju ettevõtte tulemuslikkusele.
- Strateegiliste, taktikaliste ja operatiivsete eesmärkide toetamine – tulemuslikkuse hindamissüsteem peaks olema tuletatud ettevõtte eesmärkidest. Oluline on, et strateegilised eesmärgid on ettevõttes ümber sõnastatud ka taktikaliste ja operatiivsete eesmärkidena madalamale tasandile, kindlustades selle, et erinevad ettevõtte üksused liiguvad sama eesmärgi suunas. Seejuures peab tulemuslikkuse hindamissüsteem olema paindlik – kui ettevõtte eesmärgid muutuvad, siis tulemuslikkuse näitajad peavad samamoodi muutuma.
- Kaitse alaoptimeerimise eest – parendus ühes valdkonnas võib viia halbade tulemusteni teises valdkonnas, mida nimetatakse tootlikkuse paradoksiks, kus ebasoovitav tulemus tuleneb ebasobivatest tulemuslikkuse näitajatest. Enamasti on probleemiks, et ei võeta arvesse rakendatud näitajate võimalikke tulemusi, mistõttu tulemuslikkuse hindamissüsteem peab kaitsma alaoptimeerimise eest kindlustades, et töötajate käitumine oleks kooskõlas ettevõtte eesmärkidega.

- Piiratud hulga tulemuslikkuse näitajate arvestamine – asjakohaste otsuste tegemiseks on vajalik kasutada piiratud hulgal tulemuslikkuse näitajaid. Suur hulk näitajaid suurendab informatsiooni ülekülluse riski ning siis on praktiliselt võimatu eristada olulist informatsiooni vähemolulisest.

Kolmetasandilist protsessi on üsna lihtne kasutada ja mõista ning kvalifitseerimise abil on lihtsam määrata piiranguid ning puudusi, kuid ohuks võib olla tulemuslikkuse hindamine, mis tugineb subjektiivsel analüüsil.

Tulemuslikkuse hindamissüsteemi rakendamisel on üldeesmärk ettevõtte tulemuslikkuse tagamine, kuid see on võimalik saavutada läbi mitmete juhtimises kasutatavate meetodite, mis keskenduvad kulude, protsessi, väärtuse ja kvaliteedijuhtimisele. Selline integreeritud tulemuslikkuse hindamissüsteem ühendab kvaliteedi ja väärtuse süsteeme, protsessi juhtimise või kulude juhtimise süsteeme ning finants- ja mittefinantssüsteem tagab seetõttu tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise terviklikkuse.

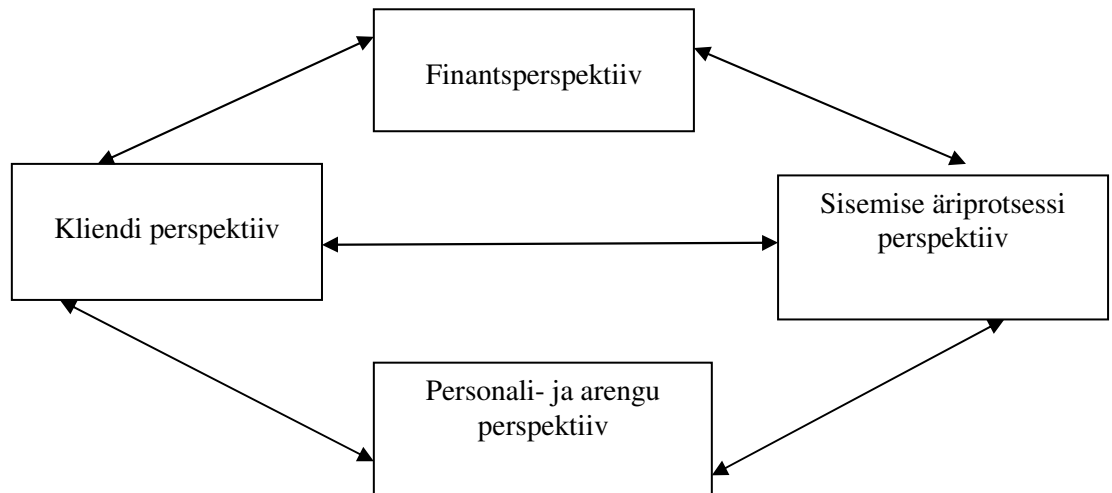


Joonis 2. Skandia Navigator (Edvinsson and Malone, 1997: 68)

Skandia Navigator (mille on välja töötanud Rootsi kindlustusselts Skandia) eesmärk on anda finants- ja mittefinantsiliste ressursside tasakaalustatud ülevaade. Mudel põhineb tasakaalus tulemuskaardil, kuid laiendab vaadet mittemateriaalsete varadega (vt joonis 2 Edvinsson, 1997). Selleks laiendab mudel tasakaalus tulemuskaardi nelja vaadet ja hõlmab finantsilisi, kliendi, protsessi ning uuenduse ja arenduse ja inimkapitali seisukohti (Edvinsson, 1997; Marr et al., 2004). Indikatsiooninäitajaid saab kohaldada kõikide seisukohtade lõikes. Saavutamaks hotellinduses kõrget tulemuslikkust on kõik need vaated äärmiselt olulised. Inimkapital hõlmab ressursse nagu töötajate teadmised, oskused, kvalifikatsioon ja haridus ning personali sõbralikkus. Samuti on väga olulised info- ja sidesüsteemid, mitte ainult optimaalsete toimimise protsesside jaoks nagu näiteks *online*-broneerimise süsteemid, vaid saavutamaks ka klientide suur rahulolu läbi interneti (Claver-Cortes et al., 2008). Suhtekapital loob seoseid organisatsiooni sisemiste ja välimiste sidusrühmade vahel. Hotellinduses on suhtekapitali põhikomponentideks klientide rahulolu ja lojaalsus või suhted tarnijatega, kes kannavad edasi organisatsiooni mainet ja kuvandit (Walsh et al., 2008; Krambia-Kapardis and Thomas, 2006).

Lähtudes tulemuslikkuse hindamissüsteemist saab üles ehitada aruandlussüsteemi, mis tugineb järgnevale neljale aspektile: finantsid, kliendid, sisemised äriprotsessid ning arengule (vt Joonis 3.). Traditsioonilised finantsnäitajad sisaldavad ülevaadet juba astunud sammude hõlpsasti mõõdetavatest majanduslikest tagajärgedest. Rahalistest näitajatest ilmneb, kas tehtu või tegevusplaanide rakendamine on avaldanud kasumile positiivset mõju. Kliendiosa hõlmab tavaliselt mitut üld- või põhinäitajat, nagu klientide rahulolu, olemasolevate klientide hoidmine ning uute klientide leidmine. Samuti hõlmab see väärtusi, mis kajastaksid pakutavat ettevõtte konkreetse sihtgrupi klientidele, mis on otsustava tähtsusega klientide lojaalsuse tagamisel nagu näiteks uued teenused, mis ennetavad klientide tekkivaid vajadusi. Sisemiste äriprotsesside põhitähelepanu on protsessidel, mis kõige tugevamalt mõjutavad klientide rahulolu ja organisatsiooni finantseesmärkide saavutamist. Teisisõnu siseprotsesse, mis aitavad leida ja hoida kliente nagu näiteks teenuse kvaliteedi tõstmine ja hoidmine, mille tulemusena on omanike ootustele vastamine

suurepäraste finantstulemuste osas. Arenguaspekt lähtub peamiselt kolmel alusel: inimesed, süsteemid ja organisatsioonilised protseduurid ning hõlmab mitmesuguseid üldnäitajaid – töötajate rahulolu, lojaalsus tööandjale, koolituste ja oskuste tase (Kaplan, Norton 2003: 24-29).



Joonis 3. Tulevikuväljavaated ühendatud tulemuslikkusega Brown J.B., McDonell B 1995:7-11

Mitte ainult teenindussektoris vaid juhtimisprotsessis üldiselt peab hoidma meeles tasakaalustatud lähenemist (joonis 3), mis vastab konkurentsinoüetele ning hoiab organisatsiooni liikumises, mitte ei keskendu põhiliselt traditsioonilistele kontrollmeetoditele (Brown J.B. et al 1995;7-11). Lisaks eelnevale on Geller (1985) välja pakkunud kriitilised edufaktorid teenindusettevõttes tähtsuse järjekorras, mida on oluline jälgida tulemuslikkuse mõõdikute määramises:

- töötajate professiooni tase;
- kliendi rahulolu teenusega;
- toote kõrgem tase;
- parem asukoht;
- käibe suurenemine;
- kulude kontroll;
- suurem turuosa;

- tõsta hinna ja kvaliteedi suhet.

Terviklikku ühendatud süsteemi läbi nelja aspekti vaatleme järgmistes peatükkides.

1.3 Spaateenuse kirjeldamine

Spaateenus on muutunud populaarseks, mitte ainult Euroopas vaid ka Balti riikides. Inimesed otsivad pingelise tööperioodi vahele võimalusi lühipuhkusteks, kus nad saavad ennast igapäeva rutiinist välja lülitada.

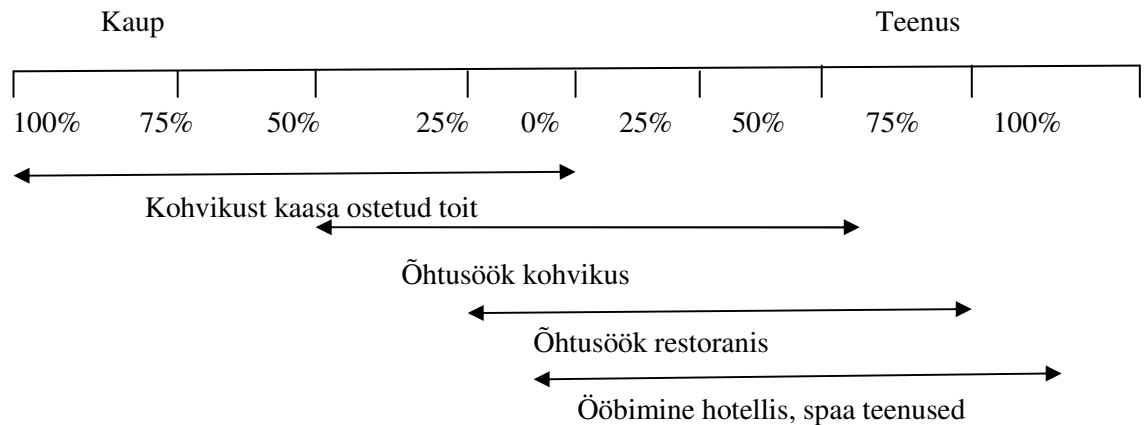
Teenuse olemust selgitab Grönroos (2001), et teenused iseenesest pole oma olemuselt midagi uut, kuid postindustriaalset teenindusühiskonda ja –majandust ei iseloomusta niivõrd kasvav teenuste ja informatsiooni hulk ning suurenev vajadus teadmiste järele, kuivõrd vajadus nende kasutamiseks inimestele orienteeritud ja väärtust lisaval viisil, ehk vajadus inimesi teenindada. Uusimate käsitluste järgi vaadeldakse tänapäeval iga tööd kui teenust kellegi huvides. Iga töö ja teenus sisaldavad ühel või teisel moel teenindustegevust ning iga inimene osaleb ühel või teisel viisil teenindusmajanduses kliendina (Veinberg 2009:14).

Spaateenuse kohta om mitmeid lähenemisi, kuid lühidalt on kirjeldanud Sh. E. Spivack (1998) spaateenust, kui kliendi tervisliku seisundi paranemist läbi lõõgastuse ja sportliku tegevuse. Spaateenus on otseselt seotud kliendi puhkuse või vaba ajaga. Järjest rohkem väärtustavad inimesed tervist ja vähest vaba ega ning J. C. Henderson (2003) on nimetanud spaateenust kui tervise edendamise teenust. Tervisedendust käsitleti esmakordselt eraldi valdkonnana 1974. aastal Kanadas. Sellest ajast on tervise edendust defineeritud erineval viisil, tänaseks on kõige laiemat kasutust leidnud Maailma Terviseorganisatsiooni definitsioon, kus on kirjeldatud, et tervise edendamine on protsess, mis võimaldab inimestel suurendada kontrolli oma tervise üle ning tugevdada seeläbi oma tervist (Tervise Arengu Instituut).

J.Woolf (2008) toob välja, et spaateenuse pakkujad loovad konkurentsieelise, juhul kui nad suurendavad põhiteenuse väärtust, pakkudes lisateenuseid enne konkurente. Lähtudes Woolfi arvamusest on spaateenus teenus, mis sisaldab ühte põhiteenust ja mitmeid toetavaid teenuseid. Woolfi hinnangul kliendid soovivad toetavaid lisateenuseid ning klientide jaoks peab olema kirjeldatud selge komplekt lisateenuseid. Näiteks üks klient soovib lõõgastuda, sellisel juhul peab pakkuma mahlabaari, sauna teenuseid jne. Teine klient soovib lisaks saunale ja mahlabaarile lisateenuseid nagu näiteks treeningprogrammi, konsultatsiooni treeningprogrammi kohta või siis kehahoolitsusi. Spaateenuste hulk võiks olla mitmekülgne ja dünaamiline. Seega on spaa kontseptsioon mõista kliendi kasu, püüdes saavutada kliendi head tervislikku seisundit kasutades kehahoolitsusi, veeprotseduure, tehnikat ja spaa töötajate teadmisi (Sekliuckiene *et al* 2009:505-506).

Sasser, Olsen ja Wyckoff (1978) on soovitanud teenuse hindamisel lähenemist, kus telje ühte otsa on paigutatud valmistatud tooted ja teises otsas on teenus (joonis 4). See illustreeriv joonis kirjeldab, et kuigi teenus võib suuremal või vähemal määral sisaldada materiaalseid ja kvantitatiivselt mõõdetavaid komponente, on mistahes teenuse üheks põhiomaduseks selle mittemateriaalsus, mistõttu on kasutajal raske teenust hinnata. Nagu joonisest 4 selgub, et teenus restoranis on seotud suures osas valmistatud toote elementidega ja mõned tooted, mis tunduvad suuresti materiaalsed, võivad siiski olla teenuse komponentidega. Restorani näitel, kus toormaterjalist kujundatakse ümber valmis toode, mis sisaldab materiaalsel kui ka teenust väärtusena. Teenus käsitleb olukorda, kus klient, või midagi mis kuulub kliendile, saab mõjutatud mingil moel teenusega. Kui ostetakse teenust, siis mida tegelikult ostetakse ja mida ettevõtte müüb? Jensen (2000) kirjeldab teenuse turgu kui hoolivuse turgu, kus hoolivuse ülesnäitamine ja pakkumine on tähtis osa inimeseks olemisest. Hoolivus põhineb inimeste materiaalsete ja emotsionaalsete vajaduste rahuldamisel ning on oma olemuselt teiste inimeste teenindamisele suunatud tegevus (Veinberg 2009:14-15). Teenuse pakkumine on ennekõike emotsionaalne äri. Konkreetne pakutav teenus on tihti tähtsuselt teisejärguline. Mis klientidele tegelikult loeb, on see, kuidas nad ennast tunnevad, milline emotsioon neile luuakse. Kliendid ei tarbi mitte ainult

põhitoodet/teenust, vaid ennekõike sellega kaasnevat head tunnet. Turismitoode on sulam kaupadest, tegevustest ja teenustest erinevatest valdkondadest.



Joonis 4. Kaupade ja teenuste võrdlus hotellinduses Allikas: Autori kohandatud Sasser, Olsen ja Wyckoff (1978) alusel

Kirjanduses on laialt levinud üksmeel, et teenuse osutamise kvaliteet on seotud kliendi rahuloluga. Grönroos (1984), Parasuraman *et al* (1985), ja Johnston (1987) määratlevad teenuse kvaliteeti, kui kliendi rahulolu, mis vastab kliendi ootustele ja ettekujutusele pakutavast teenusest. Berry *et al* (1988) lähenemine on üsna sarnane, et suurem osa empiirilisi uuringuid teenuse kvaliteedist, on arendanud kontseptuaalse mudeli kvaliteedi kohta, mis tegi kindlaks viis kvaliteedi tunnust, millest neli vastas kliendi ootustele ja tajule. Kliendid paratamatult hindavad, nii teenuse osutamise ajal kui ka pärast, teenuse kvaliteeti. Selle hinnangu tulemuseks ongi kliendi rahulolu. Teenindusettevõtted ei või teha juhtimisotsuseid, mõõtes teenuse kvaliteeti, ainult ettevõtte siseste andmete alusel vaid peavad kaasama ka ettevõtte väliseid andmeid, mille aluseks on klientide rahulolu jälgimine (Silvestro *et al* 1990:54-66).

Kliendivajadustest lähtuv spaateenuse pakkuja peab keskenduma kliendile läbi pideva teenuse parendamise. Püüdes kliendirahulolu saavutada läbi organisatsiooni hea sisekliima, töötajate koolituse ning toetavate teenuste pakkumise lisaks põhiteenusele.

1.4 Aruandlussüsteemi arendamine ja seostamine kliendivajadustega

1.4.1 Finantsaspekt

Finantsaspekt näitab kliendi -, sisemiste äriprotsesside - ja arenguaspektides tehtud strateegiliste valikute tulemusi. Samaaegselt püstitab finantsaspekt mitmeid pikaajalisi eesmärke ja sätestab suure osa põhilisi reegleid ning eeldusi eelpool nimetatud aspektidele. Siit leitakse ka kirjeldus sellele, millised on omanike ootused ettevõtte kasvule ja kasumlikkusele. Levinumad mõõdikud on investeringurentaablus ROI (*Return On Investment*), milleks on kasumi ja kulude suhe, kasum omakapitalilt ROE (*Return On Equity*) on tähtis suhtarv, mis näitab palju ettevõtte teenib kasumit investorite poolt investeeritud rahaga ja intresside eelne kasum EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*). Eelnevad näitajad annavad selge pildi saamaks teada, kas valitud ettevõtte strateegia aitab kaasa plaanitud eesmärgi täitmisele (Bose et al 2007). Finantsaspekti näitajad kannavad endas kahesugust rolli: nad sisaldavad strateegiast tulenevaid finantseesmärke ja on järgnevates peatükkides kirjeldatud aspektide sihtväärtuste saavutamise lõppeesmärgiks.

Strateegiad on erinevad, sõltuvalt ka tegevusharu arengu etapist. Tegevusharud läbivad oma arengus kolm etappi : kasvu-, stabiilsus- ja langusfaas. Igale arenguetapile vastab eripärane konkurets ning finantsiline vaatenurk. Tabelis 1 on näidatud, et äri erinevates etappides on vastavad finantsstrateegiad ning kõik vaatenurgad ühendatud rahaliste näitajatega.

Tabel 1. Finantsmeetmed

Strateegilised teemad			
Äristrateegia	Tulude kasv	Kulude vähendamine /tootlikkuse tõstmine	Varade tootlikkus
Kasv	Käibe kasvu määr Uute toodete, teenuste ja klientide tulu protsent	Tulud/ töötaja	Investeeringud (protsent müügist), Teadus- ja arendustegevus (protsent müügist)
Stabiilsus	Sihtklientide osakaal Brutotulu, Uute tooterakenduste tuluprotsent, Kliendi ja tootegruppide kasumlikkus,	Kulu versus konkurendid, kulu vähendamise määrad, kaudsed kulud (protsent müügist)	Käibekapitali suhtarvud (Raharing), Peamiste varakategooriate kasutatud kapitali tasuvus ROCE, Vara kasutamise määrad
Langus	Kliendi ja toote/teenuse kasumlikkus, Mittekasumlike klientide protsent	Ühikukulud (tootmisühiku või tehingu kohta)	Tasuvusaeg, käibekiirus

Allikas: Kaplan, Norton 1996 lk 52

Seega on ettevõtte finantseesmärgid kolmes arengufaasis radikaalselt erinevad. Kasvujärgus seonduvad finantssihid müügi suurendamisega ja ulatusliku investeerimisega erinevatesse valdkondadesse, nagu näiteks protsessiarendusse, süsteemidesse ja töötajate oskustesse. Stabiilsusfaasis keskendutakse finantseesmärgi traditsioonilisematele näitajatele, näiteks tulu põhitegevusest. Kõik need mõõdikud väljendavad klassikalist finantseesmärki – teenida kasumit ettevõttesse investeeritud kapitalilt. Langusfaasis keskendutakse rahavoole. Kõik investeeringud peavad kindlasti rahavooliselt ära tasuma. Eesmärgiks ei ole investeeringu tasuvuse maksimeerimine pikemaajalises perspektiivis vaid eesmärk

on maksimeerida rahavooge, mis laekuvad ettevõttesse varem tehtud investeeringutelt (Kaplan, Norton. 1996: 49-50).

Siiski on kõigis kolmes arengufaasis olemas rõhk tulude kasvul, kulude vähendamisel ning varade optimeerimisel. Kõik need sammud võimaldavad ettevõttel suurendada finants – ja füüsiliselt varalt teenitavat tulu. (Kaplan, Norton. 1996: 49). Nagu eelpool märgitud, seab ettevõtte lisaks tulude suurendamisele eesmärgi kulude vähendamisele. Kasumi juhtimise tarvis ei saa tulusid ja kulusid vaadelda globaalsete suurustena, vaid peab need komponentideks jaotama, et oleks võimalik juhtida kasumit. Seetõttu organisatsiooni tegevustulemuse väljaselgitamiseks võib olla organisatsioonis mitmeid kasumikeskuseid, milleks võib olla näiteks teenuseid müüv allüksus või teenuste grupp. Igal kasumikeskusel on juht, kes vastutab nii tulude kui kulude eest ja seega saadava kasumi eest. Üldjuhul on kasumikeskuse juhtidel õigus vastu võtta üksuste tegevusi puudutavaid operatiivseid otsuseid, kuid üksusega seotud kapitali suhtes puudub neil otsustusõigus. Seega on juhil mõju üksnes kasumile, mis omakorda avaldab mõju kogu ettevõtte kasumile. Üksuse kasumile keskendudes tuleb arvestada kasumi määratlemist mõjutavaid aspekte, milledeks on erinevate arvestusmeetodite kasutamine ning kulude liigitus. Enamus kasumikeskuse kuludest on sageli ühised teiste üksustega, mis kutsub esile probleemi, kuidas ja milliseid jaotusbaase kasutada kulude jagamisel (Lääts, Peets 1999: 81- 82).

Allpool olev joonis 5. iseloomustab kasumikeskuse tegevustulemuste kujunemist. Tulemuste hindamine pole kerge tegevus. Paljuski sõltub hinnang juhatuse arvamustest ning otsustest. Samas saavad juhid parandada tegevuse tulemusi, kui nad arvestavad tegevuse mittefinantsilisi näitajaid nagu kvaliteet, aeg, tootlikkus.

ÜKSUSE MÜÜGITULU

$$\begin{aligned} (-) & \quad \underline{\text{ÜKSUSE MÕJUTATAVAD MUUTUVAD KULUD}} \\ = & \quad \underline{\text{ÜKSUSE JÄÄKTULU (JÄÄKTULU I)}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (-) & \quad \underline{\text{ÜKSUSE MÕJUTATAVAD PÜSIKULUD (OTSESED)}} \\ = & \quad \underline{\text{ÜKSUSE MÕJUTATAV KASUM (JÄÄKTULU II)}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (-) & \quad \underline{\text{MITTEMÕJUTATAVAD PÜSIKULUD (KAUDSED)}} \\ = & \quad \underline{\text{ÜKSUSE TEGEVUSKASUM (-KAHJUM)}} \end{aligned}$$

Joonis 5. Kasumikeskuse tegevustulemuste kujunemine (Lääts, Peets 1999:85)

Üksuse jääktulu (*contribution margin*) ehk jääktulu I leitakse üksuse müügitulu ja üksuse muutuvate kulude vahena. Mõjutatava kasumi (*controllable profit*) ehk jääktulu II korral arvestatakse üksnes neid tulusid ja kulusid, mille eest üksuse juht otseselt vastutab. Üksuse tegevuskasum (*net profit*) näitab üksuse panust kogu ettevõtte tulemusse peale kõiki üksusega seotud kulusid. Kasumikeskuse tulemuste hindamine pole kerge tegevus. Olenemata milline meetod ja hindamisalus ei valitaks, peab süsteemi eesmärgiks olema motiveerida töötajaid tööandja huvides, kasutades eelarvestatud ja tegelike tulemuste võrdlust. Kasumikeskuse tulemuste hindamiseks tuleks kasutada mitte ainult kasumi näitajat vaid eelarvelise ja tegeliku kasumi võrdlust (Lääts, Peets 1999: 85-86). Järgnevalt on tabelis 2. ära toodud illustreeriv näide kasumikeskuse juhi aruandest, mis sisaldab eelarvestatud summasid (x) ja hälbeid tegelikes tulemustes. Siinjuures lähtutakse sellest, et kasumikeskuse arvele kantakse ainult neid kulusid, mis on otseselt keskusega seotud ja nende poolt mõjutatavad.

Tabel 2. Kasumikeskuse juhi aruanne kujuneva jääktulu tasemete lõikes võrdluses eelarvega.

	Kalendrikuu eelarve	Hälbed võrreldes tegelikuga	Eelarve aasta algusest	Hälbed võrreldes tegelikuga
Üksuse müügitulu	x	x	x	x
(-) üksuse muutuvkulud	x	x	x	x
(=) jääktulu	x	x	x	x
(-) üksuse püsikulud	x	x	x	x
(=) üksuse jääktulu II	x	x	x	x

Allikas: Autori kohandatud (Lääts, Peets 1999: 135).

Kasumikeskuste juhid vastutavad konkreetse üksuse kujuneva kasumi eest, millest kujuneb ettevõtte kui terviku kasum. Kokkuvõtteks võib öelda, et on vaja plaani, mille põhjal otsustada, kas saavutatud tulemused on plaanipärased ja kas liigutakse püstitatud eesmärgi täitmise suunas. Eesmärkide püstitamist võime vaadelda ka

läbi kriitiliste edusuundade, mille määratlemise vajadus sõltub tegevusaladest ning annab vastuseid, mil määral soovitakse ümberkorraldusi või muutusi ellu viia (vt tabel 3).

Tabel 3. Finantsilised tulevikuväljavaated

Kriitilise edutegurid	Mõõdikud
Hotelli kasumlikkus - absoluutne ja võrrelduna investeeringutega	Ärikasum, omakapitali rentaablus, puhaskasum.
Saavutatud müük- müügimeetmestik ja maht	Kogu käive, käive allüksuste lõikes, käive teenuste/tootegruppide lõikes .
Käibekapitali juhtimine - varud ja võlgnikud	Keskmine hind/täituvus, varude käibesagedus, nõuete käibevälde päevades .
Võime reageerida muutuvatel turgudel	Tuvastama tegevusvaldkonnad

Allikas: Autori kohandatud (Brown J.B. et al 1995;7-11)

Hotellinduses taanduvad võtmenäitajate arvutused müüdnud ja müügisolevatele hotellitubadele. Müügis olevaid hotellitube võib võrrelda kui tootmise võimusega (*capacity*). Banker, Potter ja Srinivasan viisid läbi uuringu rohkem kui 200 hotellis, mis töötasid ka frantsiisilepingute alusel üle maa. Hotellid olid erinevate suurusetega, kus klientidele müüdavate tubade arvud varieerusid 150 kuni 450 - ni ning pakkusid täisteenust, mis hõlmas lisaks majutusele ka toitlustust ja muid teenuseid. Hotellid olid sarnased mitmetes aspektides nagu soodustuste süsteem, organisatsiooni struktuur, kliendid ja infrastruktuur. Erinevad faktorid olid geograafiline asukoht ja konkurents. Andmete kogumise periood ulatus seitsmekümne kahe kuuni, alustades jaanuarist 1991. Toodi välja näitajaid, mida hotellid kasutavad, milleks on: tegevuskasum saadava hotellitoa kohta (*Operating profit per available room*), mis saadakse arvutuse alusel: tulu ühe toa kohta kõigist müügis olevatest tubadest. See sisaldab peale toa hinna ka lisateenuseid nagu

toitlustus, telefon ja muud lisateenused, millest arvatakse maha kulud müügis oleva toa kohta, mis sisaldab eelpool kirjeldatud tuludega kaasnevaid kulusid ning lisaks energia-, hooldus-, tööjõu- ja turunduskulusid. Kuludesse ei kaasatud kapitali investeeringu otsuste alusel tehtud kulutusi, põhjusel et juhatus ei otsusta kapitaliga kaasnevate kulude üle. Tegevuskasum hotellitoa kohta kajastab juhtkonna tegutsemise tõhusust ning on laialdaselt kasutusel kui võrdlusalus hotellinduses. Keskmine müügitulu toa kohta (*Average Rate*) saadakse, jagades müügitulu müüdnud/kasutatud (*occupied rooms*) tubade arvuga (Banker *et al* 2000).

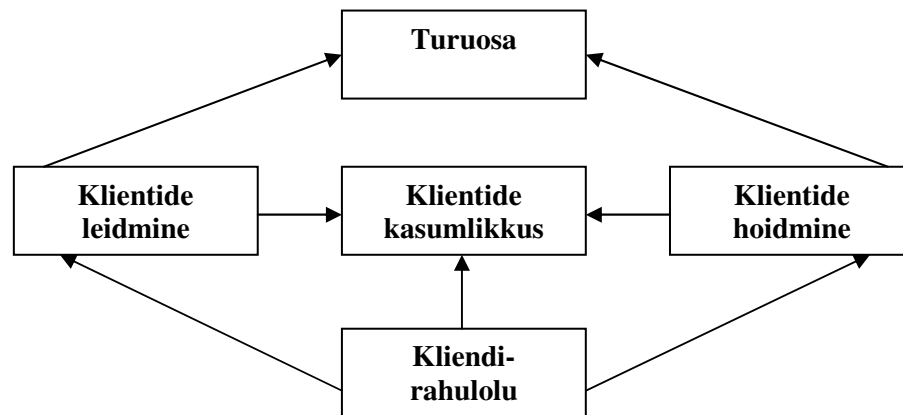
Organisatsiooni kui terviku jaoks on oluline aruandlus ja tulemuste kontroll. Aruandlus peab andma juhile garantii, et kõik ettevõtte osad toimivad ühes suunas, püstitatud eesmärkide saavutamiseks. Kontroll tagatakse tegevusi kajastavate aruannete abil. Eesmärgid ja näitajad järgnevatel käsitletavatel aspektides peaksid lõpuks seostuma finantseesmärgi saavutamiseks.

1.4.2 Kliendiaspekt

Kliendiaspekt võimaldab ettevõtetel vaadelda keskseid klientidega seotud tulemusnäitajaid nagu kliendirahulolu, - lojaalsus, klientide hoidmine ja leidmine (Kaplan, Norton. 1996: 61). Hästi kujundatud aruandlussüsteemis on koht kliendirahulolu ja teenuse kvaliteedi määramisel, mis on iga teenindusorganisatsiooni jaoks oluline, kuid tõeliste raskustega ja väljakutsetega seotud ülesanne. Teenuse kvaliteet versus kliendi rahulolu, kumb nendest kategooriatest on esmane ja mis millele järgneb.

Kesksed kliendinäitajad joonisel 6 moodustavad põhjusliku suhteahela. Turuosa peegeldab ettevõtte müügi osakaalu mingil konkreetsel turul (klientide arvu, kulutatud raha või müüdnud koguse põhjal). Klientide leidmine mõõdab absoluutsetes või suhtelistes suurustes uute klientide leidmise määra. Klientide hoidmine mõõdab absoluutsetes või suhtelistes suurustes olemasolevate kliendisuhete hoidmise määra. Kliendirahulolu hindab klientide rahulolu taset

konkreetsete kriteeriumide alusel. Klientide kasumlikkus mõõdab netokasumit kliendi või kliendigrupi kohta.



Joonis 6. Keskset klientidega seotud tulemusnäitajad (Kaplan, Norton. 1996: 66).

Kõikides äriorganisatsioonides, mis tegutsevad kliendikeskse idee järgi on klientide rahulolu mõõtmine üks tähtsamaid küsimusi (Grigoroudis, Siskos 2010:1). Seda eelkõige teenindusorganisatsiooni puhul, kelle eesmärgiks on enamasti klientidele kvaliteetsete teenuste ja meeldejäävate kogemuste pakkumine. Kliendi rahulolu peetakse põhiliseks lühiajaliseks näitajaks, kuid peamiseks indikaatoriks pikaajalise tulemuslikkuse hindamisel. Paljudes hotellides põhineb klientide rahuloluindeks vastatud küsimuste arvule, mis katab mitmeid aspekte klienditeenindusest. Küsimustik hõlmab vastuvõtu klienditeenindust, tubade puhtust, toidu kvaliteeti ja restorani teenindust ning hotelli üldist korrashoidu. Nende punktidega rahulolu korral on tõenäoline kliendi korduvkülastus. Klientide kaebuseid saab vaadata ka kui sisemiste protsesside muutmiseks vajalike näitajaid (Banker *et al* 2000:73), see peegeldab tegevuste tõhusust ettevõttes. Keskendudes võimalikele probleemsetele valdkondadele, kiiresti reageerides ja lahendades klientide tähelepanekuid võib vähendada kaebuste arvu ning tõsta klientide lojaalsust, omakorda jõuame tagasi korduvkülastuse tõenäosuse juurde. Rahulolevad kliendid on lojaalsed ettevõttele või selle teatud teenustele. Klientide korduvkülastuste suurenemine alandab uute klientide võitmise kulusid ja viib stabiilsema kliendibaasini.

Rahulolu-uuringutest saadav informatsioon võimaldab (Eensalu 2002):

- analüüsida pakutava toote/teenuse tugevaid ja nõrku külgi;

- koguda ideid pakutava toote/teenuse arendamiseks;
- saada tagasisidet vastuvõetud turundusotsustele ja läbiviidud turundusprogrammidele;
- arendada kahepoolset suhet kliendiga, andes märku, et kliendi arvamus loeb ja arvestad klientide poolt tehtud ettepanekuid;
- motiveerida töötajaid kliendikeskselt mõtlema.

Perens (1998: 59) on pidanud oluliseks, et teenindusfirma turundusuuringutel tegeletaks peale klientide soovide ja vajaduste ka sellega, kuidas on (või ei ole) kliendid pakutud teenustega rahul. Kliendi rahulolu uuring annab ülevaate, mil määral on organisatsioon suutnud täita kliendi subjektiivseid ootusi. Seega on ta üks olulisi teenuste kvaliteedi indikaatoreid (Perens 1998: 59). Lisaks on mitmed autorid nagu Gruen et al.(2000), Choi ja Chu , (2001), Jones et al., (2007) käsitlenud kliendirahulolu teemat ning märkinud, et kliendirahulolu säilitamine hotellinduses on tänapäeval üks suurimaid väljakutseid. Klientide nõuded kvaliteetsele teenusele on muutunud hotellinduses üha ilmsemaks. Pikaajalised suhted klientidega on organisatsiooni strateegiline vara ning kliendirahulolu saab määratleda kui äri eesmärki. Selles kontekstis positiivne kliendisuhe võib luua suurema pühendumuse ja suurendada tootlust. Pikaajalised ja vastastikku kasulikud suhted klientide ja hotelli vahel tekitavad positiivse korrelatsiooni külastajate üldise rahulolu ja hotelli korduvkülastuse vahel. Hotellid panustavad investeringutesse, et parandada teenuse kvaliteeti, saavutamaks kliendirahulolu ning lojaalsus.

Aastal 2008 viidi Palermo Ülikooli poolt läbi kliendirahulolu uuring Sitsiilia hotelli näitel (Hotel Sporting Club of Cefalù), kus lisaks majutusele oli võimalik kasutada sportimis-, restorani- jm teenuseid. 2008 aastal majutus hotellis 35 000 klienti. Hotel Sporting Clubi puhul kasutati kriitilist juhtumianalüüsi koos poolstruktureeritud ja struktureerimata intervjuudega. Intervjuud viidi läbi nii klientidega kui ja juhtkonnaga. Küsimustik hõlmas kliendi rahulolu nii hotelli kohta üldiselt kui ka iga teenuse kohta eraldi, et hinnata kliendi rahulolu mõju organisatsiooni tulemustele. Poolstruktureeritud intervjuu on paindlik meetodika, mis võimaldab intervjuu käigus uutel küsimustel tekkida ja heita valgust klientide

kindlatele soovidele, mida juhtkond ei pruugi tajuda. Uuringu läbiviimist alustati ettevõtte kodulehe analüüsiga ning seejärel külastati hotelli, et teha kindlaks klientidele pakutava informatsiooni tõepärasust. Seejärel küsitleti juhtkonda ning sadat külastajat. Intervjuu käigus paluti külastajatel kirjeldada viis negatiivset ja viis positiivset aspekti hotelli üldlase teeninduse kohta. Positiivsete aspektide all märgiti kõige enam ettevõtte üldmuljet, lastetuba, pakutavate teenuste arvu, pereatmosfääri ning head meelelahutust. Negatiivsete aspektide all toodi välja kõige enam teatud teenuste hinda, kehva transpordiühendust keskusega, toateenindust ning tubade puhtust ja mugavust. Struktureerimata intervjuudes juhtkonnaga tuli ilmsiks, et Hotel Sporting Club on suunatud peredele. Juhtkonna arvates on pered parim sihtgrupp, sest nad on kliendi lojaalsuse strateegiate vastu tundlikumad. Hotelli korduvkülastajate tase on hinnatud heaks, sest pea 20% külastajatest on varem veetnud puhkust samas hotellis. Vaatluse ja juhtkonnaga intervjuude analüüsi põhjal selgus, et kliendi lojaalsusprogrammid on juhtkonna poolt soositud ja ellu viidud. Põhilised reklaamkanalid on reisibüroodesse jaotatud reklaammaterjalid, reklaam ajakirjanduses, kodulehekül, osalemine messidel ja avalikud suhted. Intervjuudest klientidega ilmnes positiivne kliendirahuloluse. Hotelli peamised tugevused on restoraniteenus, meelelahutus ning maja üldine visuaalne pool, nõrkuseks ostusid hotellitubade kvaliteet. Lisaks kriitikana tuuakse uuringus välja, et teenuste pakkumisi otsustab juhtkond, mitte koostöö klientidega - arvestades nende soove ja vajadusi. Igasugune võrdlusuuringute info kliendirahulolu tasemest on puudulik, mistõttu juhtkonnal pole aimugi, mida konkurendid teevad. Uuringu autorid on arvamisel, et hotellil on hea potentsiaal olla konkurentsivõimeline, kuid juhtkond peab arendama kliendirahulolu juhtimist (Guzzo 2010:3-7).

Head tulemused turuosa, klientide hoidmise ja leidmise ning kliendirahulolu näitajate osas ei taga veel klientide tulusust. Kuna kliendirahulolu ja turuosa on iseenesest ainult vahendiks suurema finantstulu saavutamiseks, soovivad ettevõtted mõõta mitte ainult seda, kui palju nad klientidega äri ajavad, vaid ka selle äri tulusust. Klientide kasumlikkuse näitajast võib ilmned, et teatud sihtgrupi kliendid ei ole tulusad. Eriti tõenäoline on see uute klientidega, kus klientide leidmise kulud tuleb nendele klientidele teenuste müümisega alles tasa teenida. Sellisel juhul tuleb

otsustada klientide potentsiaalse tulususe alusel. Uued kliendid, kellest hetkel ettevõttele tulu ei tõuse, on siiski väärtuslikud oma kasvupotentsiaali tõttu. Tihti piisab jälgimisest, kas tehingute arvu ja mahu suurenemine tulevikus teeb neist tulusad kliendid (Kaplan, Norton. 1996: 61). Kuna uute klientide leidmise kulud on kõrgemad kui olemasolevate säilitamisega kaasnevad kulud, siis peab juhtimisel keskenduma klientide rahulolule ja lojaalsusele. Kliendirahulolu ja teenuse kvaliteet on võtmeteguriks klientide hoidmisel. Selleks, et saavutada kliendirahulolu on oluline mõista ja ennetada klientide vajadusi ning olla võimeline vastama kliendi ootustele.

1.4.3 Sisemise äriprotsessi aspekt

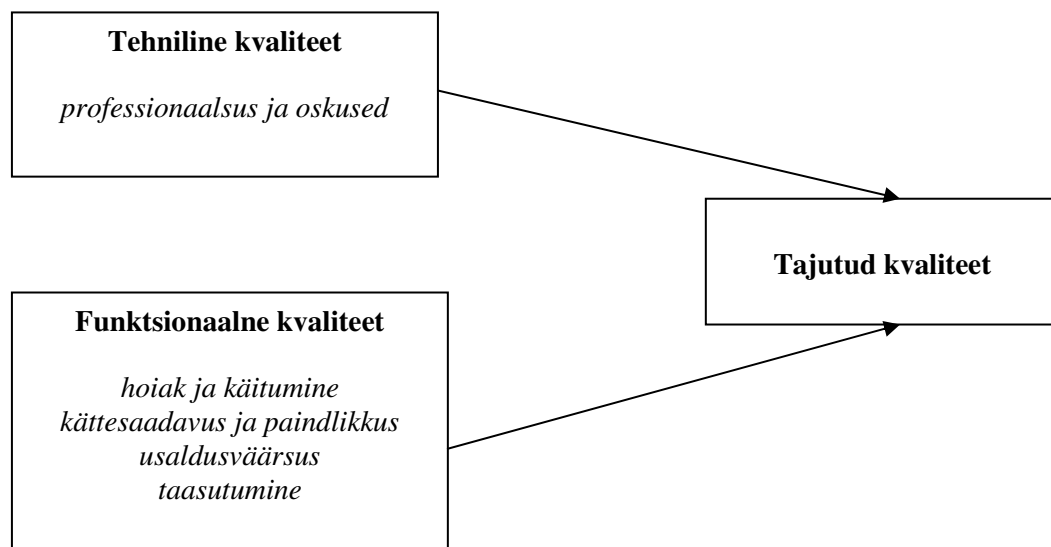
Tavaliselt ei keskenduta ainuüksi pakutavate toodete või teenuste põhiolemusele, vaid ühele kahest võimalusest muuta toode/teenus tarbijale köitvaks. Töötlevas tööstuses on füüsiline asi toode, hotellinduses on teenus ise toode. Üks osa tootest on teenus, mida pakutakse ja mis on kliendile nähtav ning teine osa on kliendile nähtamatu ja sisaldab teenuse tuge - näiteks tellitud toidu valmistamine kliendile. Samas osad kliendid võtavad teenust kui põhitoodet ja teised jällegi kui lisatoodet põhitootele. Esimesel juhul on oluline pakkuda kliendile soovitud mitterahalist kasu. Ostes teenust spaahotellis oleks nagu osta kimp kogemusi, mis on loodud kliendile.

Kvaliteedi mõistet käsitletakse kirjanduses veel kliendi, toote, teenuse pakkumise absoluutse ja väärtusele suunatud kvaliteediga. Dreyer ja Dehner selgitavad (1998:34), et klientidele orienteeritud kvaliteet tähendab seda, et kvaliteet on kõrgem nendel toodetel, mis rahuldavad kliendi individuaalseid vajadusi paremini. Kvaliteedi hindamine kliendi poolt on subjektiivne ja sõltub toote või teenuse omaduste tajumisest. Teenuse osutamisele orienteeritud kvaliteet tähistab ettevõtte kvaliteedistandardist kinnipidamist ning kvaliteedi hinnangud baseeruvad küsimusel, kas teenust pakutakse plaanipäraselt. Absoluutne kvaliteet baseerub pakkuja teenuse kvaliteedi võrdlemisel konkurentide tulemustega. Väärtusele

suunatud kvaliteet kajastab kvaliteeti kui teenuse hinna ja omaduste suhte tulemust (Dreyer et al 1998:34)

Fache (2000) on öelnud, et teenuse kvaliteedi mõõtmiseks on hädavajalik tuvastada teenuse kvaliteedi vead ja tase. Kandampully (2000) rõhutab dünaamilise teenuse kvaliteedi hindamisele, mis hõlmab kliendi, teenuse osutaja ning organisatsiooni strateegia koosmõju. Protsessis on tähtis osa töötajatel, kel on võimalik selgitada ning isegi ennetada klientide soove ja muutuvaid vajadusi. Hoque (1999) soovitab töötajatele vastutuse andmist, kuid arvab, et juhatus peab säilitama kontrolli teenuse kvaliteedi üle. Atkinson (2000) kinnitab töötaja ja kliendi partnerlussuhete tähtsust, kus teenuse valikul saab määravaks teenuseosutaja soovitus (Maxwell *et al* 2003:163-164). Mitte alati pole emotsionaalne kuvand teenusele loomumane, pigem on klient seatud valiku ette - üks või teine. Teenuseosutaja käitumine mõjutab kliendi ootusi, mille alusel kujuneb arvamus teenuse kvaliteedist.

Grönroos (1984) käsitleb teenuse kvaliteeti kahedimensioonilisena (vt joonis 7) - mida klient vahetusprotsessi tulemusena saab, näitab tehnilist, ehk teenuse osutamise dimensiooni ning kuidas kliendile teenust osutatakse, viitab funktsionaalsele protsessile (Grönroos 1984: 38-39). Tehniline kvaliteet on tulemus, mida mõningatel juhtudel on võimalik objektiivselt mõõta ja hinnata, see ei kata siiski kõiki kliendi poolt tajutava kvaliteedi aspekte. Teeninduses toimub teenuse pakkuja ja kliendi vahel arvukalt vastastikkuseid tegevusi, mis mõjutavad klientide poolt tajutavat kvaliteeti. Seetõttu on oluline ka teenuse funktsionaalne kvaliteet ehk kuidas klienti teenindatakse.



Joonis 7. Grönroosi teenuse kvaliteedi mudel (Grönroos 1984: 40)

Teenuse protsessilisest eripärast tulenevalt tajub klient selle kvaliteeti terviklikult - koos teenindamisega ehk tegevuste ja viisiga, kuidas teenus temani jõuab ning millist väärtust see tema jaoks sisaldab. Kliendid tajuvad kvaliteeti väga erinevalt ning see võib erinevatele klientidele tähendada täiesti erinevaid asju. Keerukaks teeb olukorra seegi, et kliendi taju võivad mõjutada väga subjektiivsed asjaolud. Sageli eksisteerib tegelikkuses püüeldava ja kliendi poolt tajutava kvaliteedi vahel väga suur lõhe. Teeninduses toimub teenuse pakkuja ja kliendi vahel arvukalt vastastikuseid tegevusi, mis mõjutavad klientide poolt tajutavat kvaliteeti (Teenuse kvaliteet). Kvaliteeti iseloomustavad tunnused on siin siis teenindusele orienteeritud mõttelaad ja põhihoiakud, kontakti kättesaadavus, töötajate käitumine, viisakus, usaldatavus, empaatia, abivalmidus, personali väljanägemine, teeninduskoha kujundus jm (vt joonis 7). Nii tehnilise kui ka funktsionaalse kvaliteedi komponentide hindamist mõjutab teenindusettevõtte maine, mida omakorda mõjutab klientide poolt kogetud teenus.

Teenuse pakkujale on kasutaja hinnang teenuse kvaliteedile väga oluline. See hinnang määrab teenuse kasutamise sageduse ja teenuse pakkuja konkurendi juurde jooksmise tõenäosuse. Kahjuks on negatiivsed emotsioonid oluliselt mõjusamad kui positiivsed, seetõttu on iga teenusepakkuja huvides hoida teenuse kvaliteeti sellisena, et see pakuks kasutajale võimalikult vähe negatiivseid emotsioone. Kuna emotsioone mõõta on raske, on inimkatsete abil määratletud olulisemad faktorid,

mida teenuse kasutaja alateadlikult hindab (luua teenuse kvaliteedi mudel). Nende faktorite mõõtmise abil on võimalik mõõta ka teenuse kvaliteeti. Üks võimalus, kuidas pakkuda homme paremat teenust kui täna, on luua süsteem, mis genereerib uusi ideid ning mõõdab, et teenuse kvaliteet nõutud tasemest allapoole ei langeks (Teenuse kvaliteet). Kvaliteedijuhtimissüsteemi tegevusi võib kirjeldada ka läbi Edwards Deming tsükli - planeeri-teosta-kontrolli-tegutse (PDCA - *Plan-Do-Check-Act*), mis kirjeldab protsesse läbi tagasiside konteksti. Analüüsides tulemusi, võime muuta lähenemisviise ja nende rakendatust ning seeläbi ka tulemusi (Kvaliteedijuhtimine...).

Teenuse kvaliteedi mõõtmisel on võimalik kasutada erinevaid meetodeid (Teenuse kvaliteet):

- klientide rahuloluküsitlus;
- kliendikaebuste analüüs;
- kiitused;
- ettevõtet vahetanud klientide küsitlemine;
- kontrollist;
- siseklientide küsitlemine;
- müügiaruanded;
- vaatlus;
- kodulehekülje kommentaarid, meedia kajastused.

Aastal 2008 kolmel järjestikusel kalendrikuul viidi läbi Jordaania kolmes erinevas linnas Marriot viie täрни hotellis teenuse kvaliteedi hindamise uuring. Juhtumiuuringu alusel sooviti analüüsida, mida hindavad kliendid kõige enam teenuse kvaliteedi all ja nende seosed kliendilojaalsusega. Nõusoleku küsimustike täitmiseks ja uuringus osalemiseks andis 322 klienti ning vastajad olid vanuses 20-63 aastat, kus 70% osalejatest olid Euroopa päritolu, 19 % Ameeriklased, 6% Austraaliast ning 5% Aasiast. Küsimustik oli ülesehitatud viiemõõtmeline, mis hindas teenuse kvaliteedi materiaalsust, usaldusväarsust, tajutavat väärtust, usaldust ettevõtte vastu ja teenindajate empaatiavõimet. Lisaks oli küsimus kliendilojaalsuse kohta, kus sooviti teada, kas klient soovib kasutada ettevõtte teenuseid ka tulevikus või soovitab sõbral hotellis peatuda. Analüüsi tulemusena märgiti kõige enam

hotellisisustuse kaasaegsust ja puhtust, seejärel personali empaatiavõimet ning abivalmidust. Seega, uuringu analüüsi tulemusena selgus, et kõige tähtsam tegur oli materiaalsus, millele järgnes empaatia, usaldusväärsus ja tajutav väärtus (Al-Rousan 2010: 886-891). Rahulolematus annab selge signaali, et klient soovib saada paremat teenust ja võimalust kasutada teenust ka lähiajal. Lisaks, kui klient tajub teenuse kõrget hinda, võib see kliendilojaalsusele mõjuda negatiivselt. Konkurentsivõimeliste hindade kujundamisel peab jälgima, et erinevad klientide sihtgrupid tajuvad teenuse väärtust erinevalt.

Mõistmaks teenuse kvaliteedi ja kliendilojaalsuse vahelist seost, aitab juhtkonnal võtta vastu konkurentsivõimelisi otsuseid ja teostada plaane teenuseid pakkuvas keskkonnas. Ükskõik kuidas vaadata tootlikkuse või kliendirahulolu mõju, kuid pinge nende kahe mõiste vahel peaks kajastuma ettevõtte tulemuslikkuses.

1.4.4 Personali- ja arengu aspekt

Organisatsiooni võib vaadelda erinevate huvigruppide koostöövormina. Huvigruppideks on omanikud, kliendid, töötajad, võlausaldajad jt. Juhtkonna juhtimisel püüdleb ettevõtte võimalikult efektiivselt nende huvigruppide, eelkõige omanike, aga samuti teiste nimetatute püstitatud eesmärkide poole. Kuna ettevõtte tegutseb pidevalt muutuv keskkonnas, peab ta oma eesmärgi pidevalt arendama. Eesmärgi jälgimiseks ja saavutamiseks on vajalik see määratleda mõõdetavate näitajate abil. See eeldab seoste määratlemist eesmärgi, kriitiliste edutegurite ja tulemust kajastavate näitajate vahel (vt tabel 4.)

Tabel 4. Töötajate ja arengu aspekti tulevikuväljavaated

Kriitilise edu tegurid	Mõõdikud
Töötajate arendamine	Kursuste läbiviimine Edutamine
Teenuste arendamine	Muudatuste läbiviimine Uute teenuste tutvustamine

Allikas: Autori kohandatud (Brown J.B. et al 1995;7-11)

Arenguaspektis vaatame valdkondi, mis hõlmavad töötajate võimekust, töötajate rahulolu, tööjõu voolavust ja töötajate tootlikkust. Kliendid hindavad teenindusettevõtete kvaliteeti, lähtudes isiklikust kogemusest klienditeenindajaga suhtlemisel. Uute töötajate madalama kompetentsuse ja moraali ning kliendisuhete tugevuse mõju kasumile on vähe uuritud.

USAs on läbi viidud uuring teenindussektoris, kuna ligikaudu 80 protsenti USA töökohtadest on teenussektoris. Seega on loogiline eeldada, et nii koondamistest kui töökoha vahetusest tingitud voolavusel on kliendisuhetele ja nende pikaajalisusele oluline mõju (Strategy.. 2013).

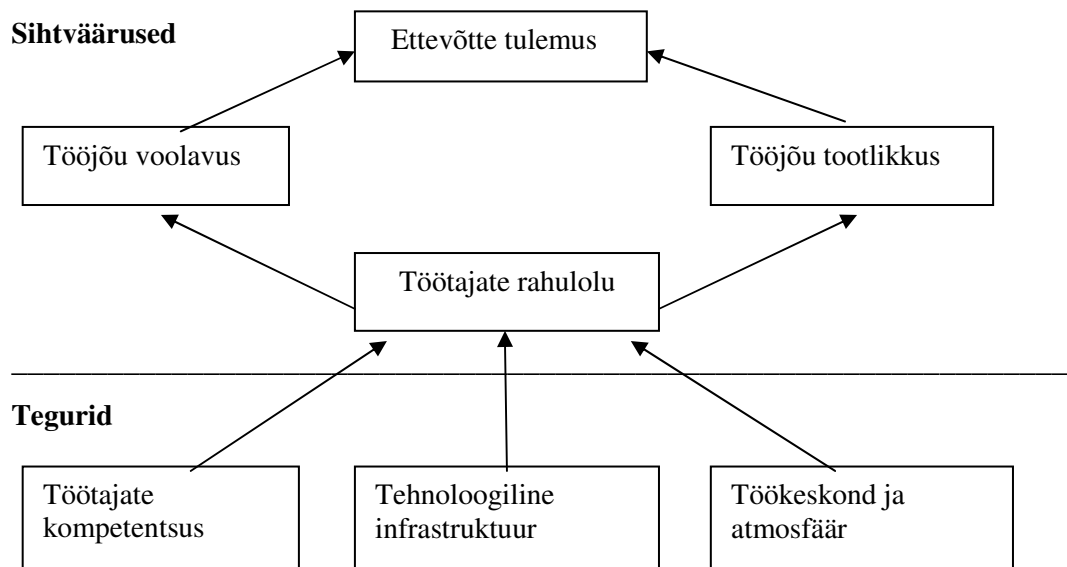
Uuringu aluseks oli USA teenindussektoris asendustööjõudu rentiva 64 üleriigilise kontoriga ettevõtte andmed perioodil 2005-2010. Ärimudel oli B2B, kuid autorite arvates võib tulemusi laiendada nii B2C kui ka näiteks tervishoiu- ja finantssektorile. Kui koondamistest põhjustatud tööjõu voolavus oli vahemikus 4% kuni 28% aastas, siis vabatahtlikult lahkus erinevates kontorites lausa 10% kuni 76% inimestest. Siit esimene moraal - halb tööõhkkond või juhtimine on massihävitused (Strategy.. 2013).

Klientide rahulolu vahemik oli viiepallisel skaalal alumises kvintilis 3.94 ja ülemises 4.19 vabatahtliku lahkumise ning 3.93 ja 4.38 koondamiste korral. Voolavus põhjustas otseselt kontorite rahulolu erinevust. Pealtnäha tundub erinevus vaevu statistiliselt oluline, kuid finantsmõõtmetes võimendus see maalihkeks. Madalaima kliendirahuloluga kontorite kasum oli keskmiselt 486 tuhat ja kõige kõrgema korral 1.9 miljonit dollarit. Ehk siis ülemise ja alumise kvintiili kasumlikkuse vahe oli 4 korda. Loogika on lihtne - klientide ja oma töötajate rahulolusse investeerimine on väga kasumlik tegevus. Teisisõnu, teenussektoris jalutavad kasumid koos töötajatega uksest välja (Strategy.. 2013).

Ettevõtte peab suunama tegevuse töötajate motivatsioonile, et oleks tagatud töötajate arendamine, asendatavus ning pidev juurdevool ehk ettevõttel oleks

võimalus koostööd teha töötajatega, kes tõeliselt omavad soovi ja nägemust anda panus ning jätta jälg ettevõtte tegemistesse.

Kui personali sihtväärtused on määratud, tuleb valida ka nende saavutamiseks vajalikud tegurid. Töötajate kompetents on seotud töötajate täiend- ja ümberõppe võimalustega. Tehnoloogiline infrastruktuur on tänapäeval seotud eeskätt infotehnoloogiliste võimalustega aga ka kaasaegsete, töötajate kasutusse antud seadmetega. Kaasaegsete infotehnoloogiliste võimaluste kasutamine on arenguaspektina oluline, kuna töötaja vajab oma tegevuse kohta regulaarset tagasisidet. Kui töötajatelt oodatakse efektiivsust ja klientide vajaduste paremat rahuldamist, siis peab töötaja saama informatsiooni klientidest, organisatsiooni sisemistest protsessidest ja oma otsuste rahalistest tagajärgedest. Sellise info koondamine ja töötajani viimine eeldab ettevõtte vajadustele vastavaid infosüsteeme. Töökeskonna ja atmosfääri määravad lisaks füüsiliselt meeldivale ja ergonoomsele töökeskonnale ka näiteks töötaja otsustusõigus, motivatsioon, tajutud eesmärgiühtsus jms. (Kaplan, Norton 2003: 136).



Joonis 8. Töötajate rahulolu mõjutavate tegurite ja töötajate võimekuse sihtväärtuste seos ettevõtte tulemustega (Kaplan, Norton 2003: 126)

Joonisest 8 selgub, et olulisim personaliga seotud sihtväärtus on töötajate rahulolu, millega on otseselt seotud nii tööjõu voolavus kui tööjõu tootlikkus ja teenuse kvaliteet. Töötajate rahulolu mõõdiku väärtused saadakse tavaliselt töötajate küsitluse tulemusel. Igas ettevõttes on personal, kellesse ettevõtte on pikaajaliselt investeerinud, kes tunnevad hästi organisatsiooni põhiprotsesse ja kes kannavad edasi organisatsiooni väärtusi. Tööjõu voolavust mõõdetakse tavaliselt ettevõtte personali voolavuse protsendiga. Tööjõu tootlikkuse hindamisel kasutatakse sõltuvalt ettevõtte tegevusalast kas käivet töötaja kohta, lisandunud väärtust töötaja kohta või käivet palgafondi kohta. Võimalusel võrreldakse tulemusi konkurentide andmetega.

2. AQVA HOTELS OÜ ARUANDLUSSÜSTEEMI ANALÜÜS JA TÄIUSTAMINE

2.1 Aqva Hotels OÜ lühitutvustus

Käesoleva magistritöö alusettevõtteks on valitud Aqva Hotels OÜ spaahotell Rakveres. Hotell on määratletud, kui kõrgeima teenindustasemega majutusettevõtte. Hotellis on kindlasti üks või mitu toitlustuskohta. Suuremas hotellis on ka lõbustusasutusi, kontserdisaale ja koosolekuruume, saunu, basseine ning garaaže. Tänapäeva hotellid pakuvad rohkem kui ainult majutust ja toitlustust. Tegevused nagu söömine ja magamine tulenevad inimvajadusest, ülejäänud tegevused on selleks, et inimesed veedaksid aega, kas siis tööjuttu ajades või siis niisama lõõgastudes. Seega Aqva Hotels OÜ (edaspidi ka „Aqva Hotels“) on organisatsioon, mis annab öömaja ja abistavaid tegevusi isikutele, kes on kodust eemal.

Aqva Hotels OÜ on ettevõttemaastikul noor ettevõtte, mis registreeriti 2006. aastal, kuid alustas majandustegevust 2008. aastal. Ettevõtte põhitegevusaladeks on majutusteenuste pakkumine, toitlustuse, konverentside, seminaride ja vastuvõttude korraldamine, spaa- ning ujumisteenuste osutamine.

Ettevõtte juhtimisstruktuur koosneb kahest tasandist. Juhatus on ettevõtte juhtimisorgan, mille ülesandeks on igapäevase majandustegevuse korraldamine ning juhtimisotsuste ja esinduse teostamine. Juhatus valib juhtkonna, kes omakorda värbab kompetentse ning „soov – tahe – hoiak“ suhtumisega vajaliku töötajaskonna. Aqva Hotels järgib printsiipi „Inimesed on ettevõtte tähtsaim vara“ juba ainuüksi seetõttu, et rahulolev töötaja kujundab ettevõtte positiivse maine. Ettevõtte eesmärk on olla parim SPA hotell Eestis, läbi erilise teenuse ja teeninduse saavutada klientide rahulolu.

Juhatus on kolmeliikmeline, osanikud ei ole valinud juhatuse liikmete seast juhatuse esimeest. Lisaks juhatusele on otsustamisprotsessides kaasatud seitse palgatud juhti ehk juhtkond, kelleks on finantsjuht, personalijuht, haldusjuht, müügijuht, toitlustusjuht, veekeskusejuht ning spaaajuht (vt Aqva Hotels struktuuri kujutav joonis – lisa 1).

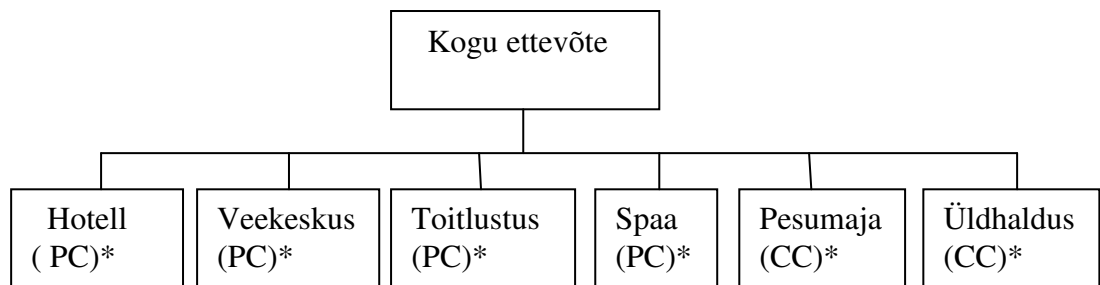
Ettevõtte on jagunenud viieks üksuseks järgnevalt:

- **Hotellis** on 120 kõigi mugavustega hotellituba, mis võimaldab majutada kuni 240 inimest. Mugavaks majutuseks on erinevad toatüübid, sealhulgas peretoad, allergikute toad ning invatoad. Uues, 2012 valminud hotellikompleksis on rõdudega toad, deluxe toad ja neljandal korrusel asuvad luksuslikud sviidid. Sviitidest suurim - Caesar sviit on 137 m². Hotelli kõikides hotellitubades on dušš või vann, WC, TV, minibaar, kliimaseade, telefon, föön, WIFI ja kohapealseks kasutamiseks hommikumantel.
- **Toitlustusosakond**, 120 kohaline a la carte restoran *Fiore* on tõeliseks paradiisiks toidunautlejale. Inspireeritud itaaliapärasest nimest *Fiore* ehk lill. Restoran on klientide jaoks kokku seadnud tervisliku spaa-menüü, mis on täis värvikaid maitseelamusi. Kõrgetasemeline teenindus ja hõrgud road kingivad klientidele meeldejäáva restoranielamuse. Hotellis on ka *Lounge* restoran *Fresco* ehk värske. Menüü on mitmekülgne, roogasid on valikus eri maailma paigust. Võimalus on näha, kuidas toit valmib klientide endi silme all. *Lounge* restoran mahutab 86 inimest, suvel lisandus 25 kohaline väliterrass.
- **Spaa**, kus on võimalik puhata läbi meeleliste naudingute. Aqva Hotels OÜ heaolu teenused on jagatud aktiivseks ja privaatseks spaa tsooniks. Aktiivse spaa tsooni kuuluvad veekeskus, saunakompleks, ujula ning spordisaal. Privaatse spaa tsoonis on 19 hoolitsuste tuba, kus saab nautida *Phytoceane* tootesarja luksuslikke keha-, näo- ja vannihoolitsusi, hoolitsusi soojal kuninglikul kivilaual, *Thermo Spa* hoolitsust lõõgastaval vesivoodil ja siis rasul mudadega hoolitsust „*Rasulbad*“. *Sabbia- Med* liiva ja päikesetoas saab nautida aastaringselt päikesepaistet. Massaažide valikus on klassikaline, rootsi ja laavakivi massaaž, samuti idamaised jala-, tai- ja shanghai massaažid ning

Ayurveda massaažid. Spaa hoolitsuste hulka kuuluvad ka kõrgetasemelised küüne-, käte- ja jalahoolitsused, mida viiakse läbi Alessandro kvaliteetsete ja professionaalsete materjalidega.

- **Veekeskuses** on 6 basseini – lainebassein, veealuste massaažijugadega lõubassein, välibassein, 32 cm väikelaste ja 90 cm sügavune lastebassein ning 25m pikkune 6 rajaga sportbassein. Lisaks valgusefektidega 65 m pikkune black hole liutoru, vastuvoolu koridor, kosed, vihmaefekt ja väliterrass. Toimuvad vesiaeroobika treeningud ja beebide ujutamine Veekeskuses on kokku 750 m² veepeeglit . **Saunakeskuses** on 8 suurepärast sauna – sanaarium, aroomi-leilisaun 85 C ja leilisaun 100 C, kaldaarium, infrapunasaun, soolasaun, aroomi-aurusaun ja soolaaurusaun. Saunamõnudele lisaks on saunakeskuses karastav külmavee bassein +8 C, külma-ja kuumavee kontrastjalavannid, surveduššid , 2 jalavanni ja väliterrass
- **Konverentsikeskus**, kus erinevate seminaride ja konverentside korraldamiseks on 5 kaasaegse tehnikaga varustatud ruumi, millest suurim mahutab 220 inimest.
- **Üldosakond**, mis hõlmab tugiüksusi, müügi-, haldus-, personali- ja finantsosakonda.

Joonisel 9 kujutatud ettevõtte allüksuste jaotus, kus PC (*Profit center*) väljendab allüksuse võimet tulu teenida ja CC (*Cost center*) on ettevõttes tugiüksustena, seega omades vaid kulusid.



Joonis 9. Aqva Hotels OÜ allüksuste jaotuse kujutav joonis

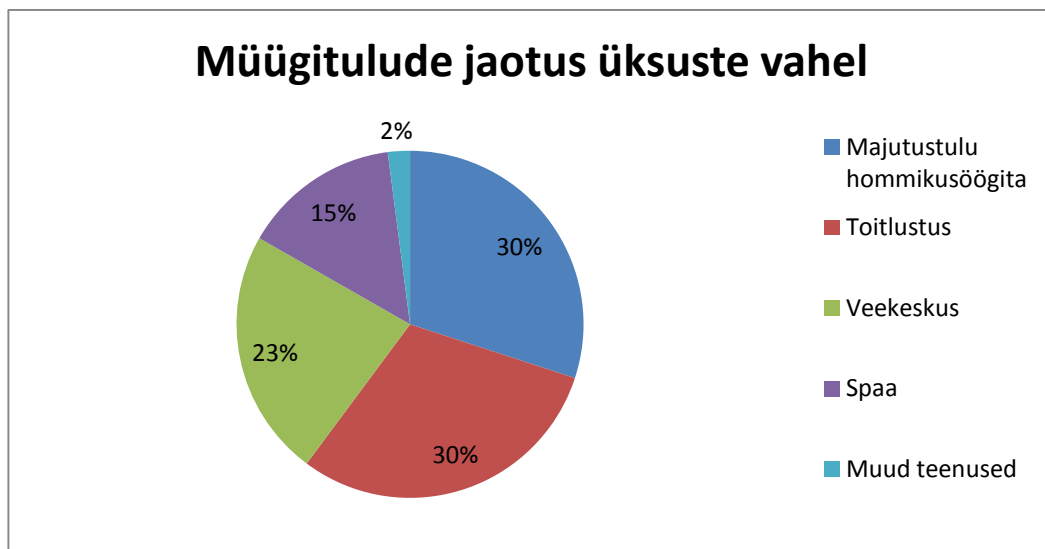
Müügitulu jagunemine erinevate tegevusalade ehk allüksuste lõikes on toodud kujutatavas joonises 10., mis kirjeldab müügitulude ühtlase jaotuse ettevõttes. Aqua Hotels müügitulu on teinud aastatel 2009 kuni 2012 20% - lise kasvu, seejuures neist kolmel viimasel aastal oluliselt tööjõudu suurendamata (vt tabel 5). Ettevõte on saavutanud stabiilsuse jõudes kasumisse 2011 aastal. Ärikasumi ja puhaskasumi vahe vähenemine kirjeldab intressi kandvate finantskohustuste vähenemist, kuna on teada, et ettevõtte ei ole tasunud omanikele dividende. Tabelis 5 kirjeldatud aastatest eelviimasel, so 2012, on müügitulu teinud väikese languse võrreldes 2011 aastaga, mis on mõjutatud aruandeperioodil ulatusliku remondiga kohvikus, restoranis, spaas ja veekeskuses. Eelpool nimetatud aruandeperioodi ärikasumi langus on samuti seotud hotellis toimunud remonttöödega (vt tabel 5). Aastal 2013 lõppes hotelli juurdeehitus, kus lisandus 45 hotellituba ja kolm konverentsiruumi, mis lisas majutuses võimekust ning eelpool kirjeldatud remonttööd olid olulised tuleviku tegevuste arendamiseks. Kui aastatel 2009 kuni 2012 pidi toitlustus suutma maksimaalselt ära teenindada 75 hotellituba ööbijad siis alates 2013 aasta maikuust oli hotellitubade arv 120, mistõttu olid remonttööd ettevõtetud arvestades ööbijate arvu suurenemisega. Müügitulu kasv oli kasvanud 2013 aastal 43% võrreldes eelmise perioodiga. Võimsuse lisandumine avaldas positiivset mõju ärikasumile, mis kujunes 2,8 korda kõrgemaks kui 2012 aastal. Koguvara puhasrentaablus (ROA) näitab positiivset kasvutrendi ning juhtkonna võimekust ettevõtte vara kasutamisel kasumi saamisel. Kahel viimasel aastal on langustrendi näidanud hotellitubade täituvusmäär, mis annab väljakutse keskenduda hotelli täituvusmäära tõstmisele vähemalt samaväärseks või rohkem võrreldes varasemate aruandeperioodidega.

Tabel 5. Ettevõtte finantsnäitajad aastatel 2009-2012

	2009	2010	2011	2012	2013
Müügitulu (euro)	3 075 815	3 415 763	3 792 730	3 738 941	5 355 803
Ärikasum (euro)	283 362	536 769	711 936	452 800	1 257 677
Puhaskasum (euro)	-430 549	-88 949	248 823	215 969	778 331
Töötajate arv (tk)	105	110	112	111	126
Müügitulu ühe töötaja kohta (euro)	29 293	31 052	33 864	33 684	42 506
Müügis olnud hotellitoad (tk)	27 375	27 375	27 375	28 080	42 522
Müüdud hotellitoad (tk)	17 815	20 622	21 771	20 007	29 198
Täituvus (%)	65,08	75,33	79,53	71,25	68,67
Lühiajaliste kohustuste kattekordaja	-	0,2	0,3	0,2	0,2
Müügikäibe puhasrentaablus (%)	-14,00	-2,60	6,56	5,78	14,53
ROA	-	0,0	1,9	1,3	4,6

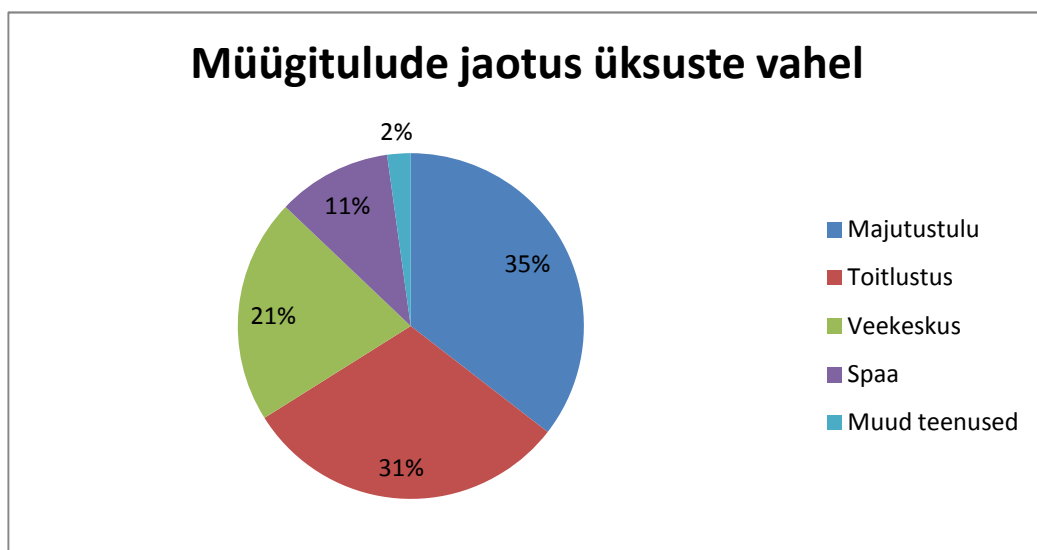
Allikas: Autori koostatud Aqva Hotels OÜ andmete alusel aastatel 2009-2013

Üksuste kirjeldusest ning joonisest 9 (vt lk 42) selgub, et mitte kõik üksused ei oma müügitulu ning taustajõudude, nagu üldosakond, mis hõlmab enda alla muu hulgas haldus- ja finantsosakonda, kulud jagunevad üksuste vahel, mis teenivad müügitulu. Joonis 9 (vt lk 42) kirjeldab, kuidas jaguneb aastatel 2009-2012 müügitulu kogu käibest, kus piltlikult öeldes järeldeb, et kui klient hotellis majutub, soovib kasutada toitlustusteenust ehk süüa ning seejärel vastavalt vajadusele kasutada ettevõtte poolt pakutavaid teisi hüvesid.



Joonis 10. Müügitulude jaotus üksuste vahel aastatel 2009-2012

Seoses hotellitubade lisandumisega vaatleme muutuvatest tingimustes üle müügitulude jaotumise 2013 aastal joonisel 11. Proportsioonid ei ole oluliselt muutunud, kuid siiski on märgata spaa ja veekeskuse müügitulu osakaalu vähenemist kogu müügitulust. Joonis annab aluse põhjalikumalt analüüsida, mis on vähenemise põhjused spaas ja veekeskuses. Spaas näiteks võib põhjuseks olla vajaliku tööjõu ressursi nappuses või spaa tööruumide maksimaalses kasutuses, mis ei võimalda suuremas mahus kliente teenindada. Veekeskuses seevastu klientide ülerahvastatud, mis ei tee atraktiivseks veekeskust kohalikule elanikule.



Joonis 11. Müügitulude jaotus üksuste vahel aastal 2013

Tänapäeval annab ettevõtte Rakveres tööd 130 inimesele. Otseselt on kliendiga kokkupuude 85% töötajatest. Enim töötajaid on toitlustusosakonnas, mis moodustab töötajate koguarvust 26%, järgneb spaa-osakond 22%, seejärel üldosakond, veekeskus ning kõige vähem töötajaid on müügisosakonnas. Igal osakonnal on juht, kes vastutab tõhusa ja koordineeritud tegevuse eest (vt Aqva Hotels struktuuri kujutav joonis – lisa 1).

Ettevõtte tootearendusvõimekus suurenes alates 2009. aastast tänu teeninduse-, juhtimise, spetsiifilise võõrkeelse teenindussuhtlemise keele-, meeskonna ja müügitöölalastele koolitustele ning filipiinlastest massööride palkamisele ettevõtte meeskonda, mis võimaldab omakorda laiendada pakutavate teenuste valikut ning tõsta ettevõtte konkurentsivõimet nii sise- kui välisturgudel.

Ettevõttes on välja töötatud teenindusstandard, kus on üksikasjalikult kirjeldatud mõisted ning hea teenindaja omadused ja tegevused alates suhtumisest klienti kuni kliendikontakti lõpetamiseni. Teenindusstandardis on oluline punkt meeskonnatööl, mis mõjutab otseselt kliendirahulolu ning aitab hoida sisekliima korras. Hea sisekliima aitab vahetada kogemusi ja infot, millest võidavad nii ettevõtte kui töötajad. Standard ei too välja alati kõikvõimalikke variante ning pole „juriidiline seadusekoodeks“, vaid selles on praktilisest vaatenurgast lähtuvad põhimõtted ja nende rakendamise võimalused ning hea tava kohased käitumismallid.

Ettevõtte sisemise informatsiooni üksikasjad ja kogus ning raporteerimise vajadus on välja kujunenud jooksvalt viiel tegevusaastal vastavalt tekkinud küsimustele, millele loodetakse edaspidi vastuseid saada, ennetades klientidega tekkivaid probleemsituatsioone. Aruandlussüsteemi arendus toimub koostöös üksuste juhtidega ja finantsjuhiga. Eelpool kirjeldatud üksuste juhid vastutavad oma osakonda puudutava informatsiooni õigeaegse liikumise eest. Finantsjuht koostab kuuraporti kõikidest olulistest sündmustest ning esitab juhatusele. Lähemalt on aruandluse süsteemist kirjeldatud järgmises alapunktis.

Kokkuvõttes on autori hinnangul ettevõtte peamiseks tugevuseks kompleksus ning kõrge spetsialiseerituse tase, peamiseks nõrkuseks aga osakondade sõltuvus

vastastikku, mis negatiivse stsenaariumi korral võib avaldab olulist mõju kogu ettevõtte majandustulemustele.

2.2 Sisemise aruandluse analüüs

Traditsiooniliselt on ettevõttesisene organisatsiooniline struktuur ja juhtimisstruktuur ning juhatusele ja tegevjuhile suunatud sisemine aruandlussüsteem peamine allikas ettevõtte riskide ja rentaablusmäärade muutumise ja nende laadi kindlaksmääramisel.

Aqva Hotelsis on kasutusel järgmised perioodiaruanded võrrelduna eelmise aasta sama perioodiga:

- päevaaruanded;
- kuuaruanded;
- aastaaruanne.

Päevaaruanded kajastavad päevakäibeid allüksuste (hotell, spaa, veekeskus, toitlustus vt joonis 9 lk 42) ning teenuse ning teenusegruppide lõikes (vt lisa 2). Allüksuste juhid võrdlevad päevakäibeid, selgitavad erisuste põhjuseid ja võtavad vastu operatiivseid otsuseid, näiteks juhul kui teatud tootegrupil ei tekkinud tarbijaskonda. Aqva Hotelsis on paljude erisuste põhjuseks sesoonsus, kus konkreetsed nädalapäevad avaldavad mõju päevakäivetele. Näiteks võib tuua spaa, kus hoolitsuste koguhulk on märkimisväärselt kõrgem nädalavahetustel või siis koolivaheaegadel ja riigipühadel, kui kliendid puhkavad. Päevaaruanded on automatiseeritud - see tähendab, et info on igal ajahetkel allüksuste juhtidele hõlpsasti kättesaadav ning kasutusel operatiivses töös. Päevaaruanded on täpsed ning vajamineval hetkel kasutatavad. Autori hinnangul peab aruandesse lülitama näitajana klientide poolt teenuse kvaliteediga rahulolu / mitte rahulolu, suurendaks see tõenäoliselt ettevõtte tulevikus tekkivaid rahavooge, sest reageerimine mitte rahulolu korral toimub operatiivselt.

Tabel 6. Hotelli päevaaruanne

<i>Kirjeldus</i>	<i>jooksev aasta</i>			<i>eelmine aasta</i>		
	<i>päev</i>	<i>kuu</i>	<i>aasta</i>	<i>päev</i>	<i>kuu</i>	<i>aasta</i>
Külastajaid hotellis (inimesi)						
<i>sh täiskasvanud</i>						
<i>sh lapsed</i>						
Müügis olevad toad (tk)	+					
Kasutusel olevad toad (tk)	-					
Vabad toad (tk)	=					
Täituvusemäär (%)						
Kompensatsiooniks toad (tk)	-					
Kokku müügisolevad toad (tk)	=					
Täituvusemäär (%)						
Saabuvad (toad) (tk)						
Lahkuvad (toad) (tk)						
Saabuvad kliendid (tk)						
Lahkuvad kliendid (tk)						
Kliendikaardiga kliendid (tk)						
Kompensatsiooni kliendid (tk)						
Päevas tehtud reserveeringute arv						
Reserveringuta saabujad (tk)						
Tühistamiste arv päevas						
Majutuskäive (euro)						
<i>sh käive per täiskasvanu</i>						
<i>sh käive per hotellituba</i>						
Käive F& B (euro)						
Käive minibaar (euro)						
Käive telefon (euro)						

Allikas: Aqva Hotels OÜ andmete alusel autori koostatud

Hotelli päevaaruandes kajastatav info on eelkõige operatiivses kasutuses. Toitlustusosakond jälgib tööjõu planeerimisel ning kaubavarude täiendamisel näitajaid „külastajad hotellis“ ja „saabuvad / lahkuvad kliendid“. Hotelli toateeninduses on igapäevases kasutuses tööde planeerimisel „saabuvad / lahkuvad toad“. Hotelli müügimeeskond jälgib pakkumiste tegemisel kuupäevade lõikes

müügis olevate tubade arvu. Näitajad saabuvad / lahkuvad kliendid / toad ei oma kaalu aasta lõikes, küll aga tööjõu planeerimisel igapäevaselt ning kuu lõikes. Müügis olevate tubade arv ei näita hotellis tubade arvu kokku vaid arvu, mida on perioodil võimalik klientidele pakkuda, kuna näiteks veeavarii tõttu võib x arv hotellitube olla müügist maha võetud. Aasta lõikes on hea omada informatsiooni võimalikest rikete arvust, mille alusel analüüsida avariide põhjuseid ning selle pinnalt võta vastu otsuseid suuremamahulisteks remonttööde teostamiseks. Allpool toodud ülevaatlik tabel hotelli päevaaruande näitajate kasutajatest ja sagedusest ning olulisusest operatiivses kasutuses või informatiivses ehk tuleviku eelarve plaanide seadmiseks. Mineviku vaatenähtena kasutatav näitaja tasuta toad (*Complimentary*) annab ülevaate teeninduse apside hulgast, mida on võimalik üldjoontes ennetada uurides järjepidevalt kliendi rahulolu. Reserveeringuta saabujad (*walk in*) näitab läbisõidul olevaid kliente, mis on kasvutrendis suveperioodil ning näitab hotelli vaba ressursi ja vajadust strateegiliste plaanide järgi suveperioodiks (vt tabel 7).

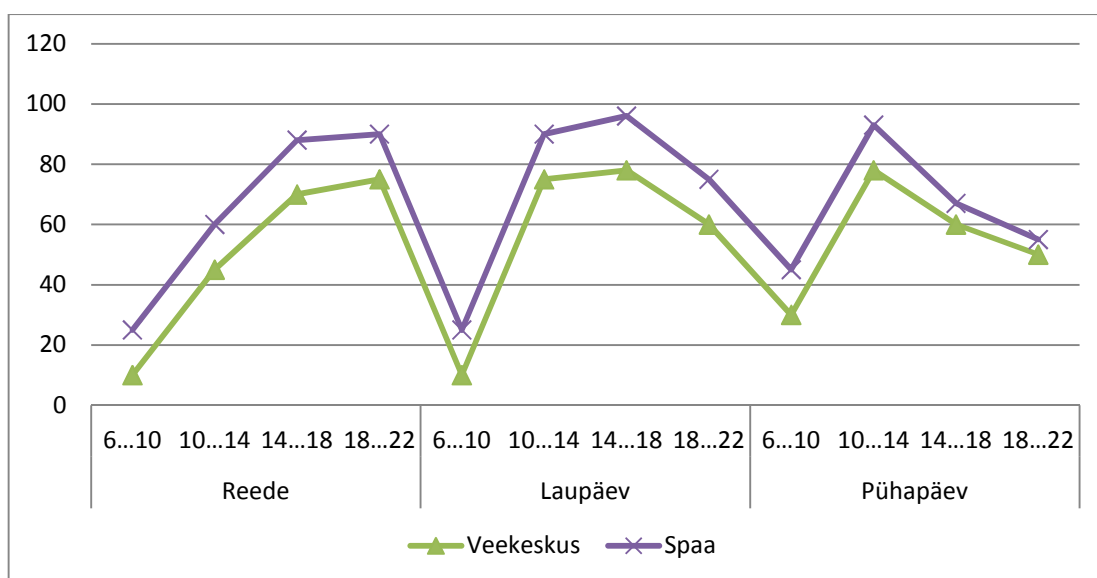
Tabel 7. Hotelli päevaaruande kasutus

<i>Kirjeldus</i>	<i>Kes kasutab</i>	<i>Kasutussagedus</i>	<i>Planeerimine</i>
Külastajaid hotellis (inimesi)	Toitlustusosakond, spaa, veekeskus, hotelli toateenindus	päev, kuu	Operatiivne
Müügis olevad toad (tk)	Müügimeeskond	päev, kuu	Operatiivne
Kasutusel olevad toad (tk)	Müügimeeskond, hotelli toateenindus	päev, kuu	Operatiivne
Vabad toad (tk)	Müügimeeskond	päev, kuu	Operatiivne
Täituvusprotsent (%)	Müügijuht, finantsjuht, juhatus	päev, kuu, aasta	Informatiivne
Tasuta toad (complimentary) (tk)	Müügijuht, finantsjuht, juhatus	päev, kuu, aasta	Informatiivne
Kokku müügisolevad toad (tk)	Müügimeeskond	päev, kuu	Operatiivne
Täituvusprotsent (%)	Müügijuht, finantsjuht, juhatus	päev, kuu, aasta	Informatiivne
Saabuvad (toad) (tk)	Hotelli toateenindus	päev, kuu	Operatiivne
Lahkuvad (toad) (tk)	Hotelli toateenindus	päev, kuu	Operatiivne
Saabuvad kliendid (tk)	Toitlustusosakond, spaa, veekeskus, hotelli toateenindus	päev, kuu	Operatiivne
Lahkuvad kliendid (tk)	Toitlustusosakond, spaa, veekeskus, hotelli toateenindus	päev, kuu	Operatiivne
Kliendikaardiga kliendid (tk)	Müügijuht, finantsjuht, juhatus	päev, kuu, aasta	Planeerimine
Tasuta kliendid (complimentary) (tk)	Müügijuht, finantsjuht, juhatus	päev, kuu, aasta	Informatiivne
Päevas tehtud reserveeringute arv	Müügijuht, finantsjuht, juhatus	päev, kuu, aasta	Informatiivne
Reserveeringuta saabujad (tk)	Müügijuht, finantsjuht, juhatus	päev, kuu, aasta	Informatiivne
Tühistamiste arv päevas	Müügijuht, finantsjuht, juhatus	päev	Informatiivne
Majutuskäive (euro)	Müügijuht finantsjuht, juhatus	päev, kuu, aasta	Planeerimine
Käive F& B (euro)	Müügijuht, finantsjuht, juhatus	päev, kuu, aasta	Planeerimine
Käive minibaar (euro)	Müügijuht, finantsjuht, juhatus	päev, kuu, aasta	Planeerimine
Käive telefon (euro)	Müügijuht, finantsjuht, juhatus	päev, kuu, aasta	Planeerimine

Allikas: Aqva Hotels OÜ andmete alusel autori koostatud

Autor pakub välja, et päevaaruandesse tuua näitajad lisaks hotelli majutujatele ka teiste allüksuste klientide arv. Seoses 2013 aastal lisandunud hotellitubadele ja hotelli müügitulu osakaalu kasvuga ning veekeskuse ja spaa osakaalu vähenemisega on oluline jälgida ka teiste allüksuste täituvust. Pikema perioodi trendi analüüsisid joonistub välja muster, mille alusel anda hinnang põhjustest. Joonisel 12 toodud

perioodil september kuni detsember 2013 aastal veekeskuse ja spaa täituvusest reede kuni pühapäev, mil on keskmine täituvus maksimumi lähedal. Klientide arvu kasv algab reedel lõunast ja langus pühapäeva õhtupoolikul, mis annab alust arvata, et müügitulu saab suurendada argipäevadel, sest nädalalõpul on maksimum täituvus. Nii spaa kui veekeskuse kasutus on sünkroonis, mistõttu ei aita ka nädalalõppudel klientide suunamine erinevate allüksustesse, kui veekeskus on ülerahvastatud siis müügistrateegiaid kasutades suuname kliendid spaasse. Küll aga saab lastega pered suunata veekeskusest lastetuppa, vahelduseks veemõnudele. Seega jääb vajadus argipäevadeks välja töötada kohalikule turule atraktiivseid pakette.



Joonis 12. Veekeskus ja spaa keskmine täituvus perioodil september-detsember 2013

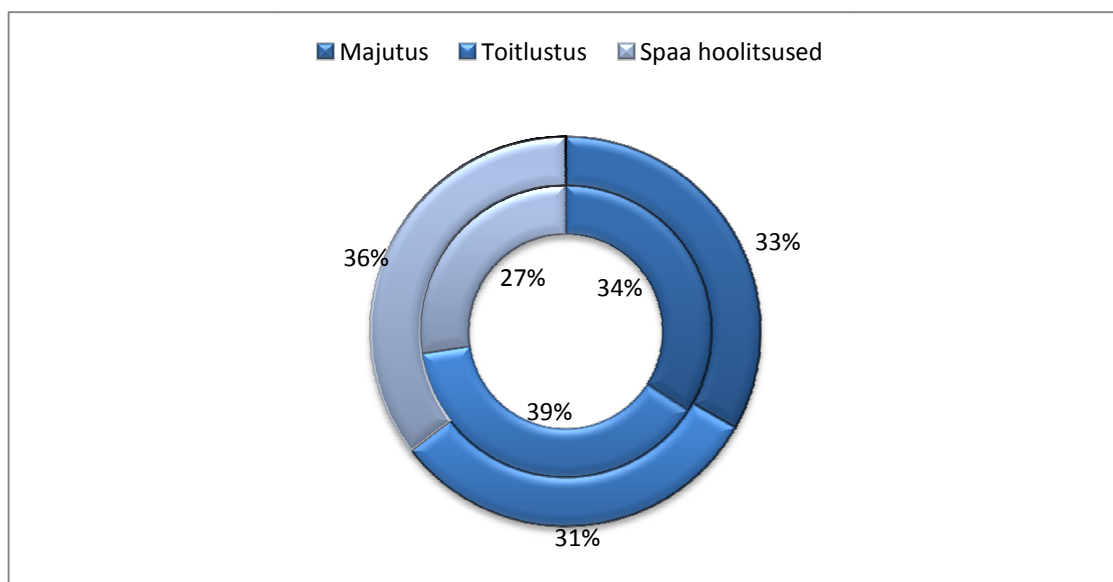
Hotelli päevaaruande kasutuse puuduseks tulevikku suunatud broneeringute puhul on võimalik külastajate arvu kõikumine pikemal perioodil, näiteks kaks kuni kolm nädalat ette. Broneeringuid võivad tühistada reisibürood, kes on broneerinud teatud hulga tube või siis vastupidi, kus klient soovib korraldada konverentsi koos majutuse ja toitlustusega. Operatiivseks tööks on päevaaruandes sisalduv informatsioon kogu hotelli allüksustele vajalik eelkõige tööjõu vajaduse planeerimisel ja laovarude olemasolu tagamisel. Siiski, broneeringute kõikumise tagajärjel peab olema paindlik tuleviku tööjõu planeerimisel, mis omakorda võib mõjuda negatiivselt töötajate töörahulolule.

Kuuaruanne on peamine põhjalikum aruanne jooksva kalendriaasta töös. Juhtkonna huviobjektiks on kuuaruanne võrrelduna eelmise aasta sama perioodiga. Allüksuste kuuaruanne on mahukam päevaaruandest, sisaldades kuukäibeid teenuse ja teenusegruppide lõikes koos jääktulu esimese tasemega. Jääktulu esimene tase on summa, mis jääb järele teenuse müügitulust pärast selle teenusega otseselt seotud muutuvkulude, milleks on teenusega seotud materjalikulu ja tööjõukulu, lahutamist (vt lisa 2). Nagu Kaplan ja Cooper (1998) on märkinud on teenindusettevõtte keeruline keskkond toodete ja teenuste kulude kalkuleerimiseks ning valdav enamus kulude mahust on kaudsed ja püsivad. Kütte-, elektri- ning tööjõukulud jäävad ettevõtte kanda ka sel juhul kui ei ole kliente. Aqva Hotelsis on kasutusel jääktulu arvestus esimesel tasemel, ehk käive miinus materjalikulu ja otsene tööjõukulu (vt lisa 2), mille puuduseks võib märkida asjaolu, et nagu eelpool mainitud on teeninduses valdav enamus kulusid püsiva iseloomuga. Selliselt arvestatud tulemid on kallutatud positiivsemaks operatiivsete otsuste tegemiseks kui lõplik tulem.

Aqva Hotelsis müügihinna kujundamise meetod tugineb kuludel ning konkurentide tegevusel. Kuludel põhineva hinna määramine on lihtsam, kuna igapäevaselt on teada teenuste kavandamisel teenusele vajalikud kulutused, kuid ei ole teada nõudlust. Puuduseks võib märkida, et hind ei reageeri nõudluse muutustele ja enne hinna määramist tuleb turgu põhjalikult uurida. Kui me aga otsime võimalusi efektiivsust suurendada, siis mõjutavad seda muudatused tööjaotuses ja ajakasutamises.

Finantsosakond lisab allüksuste aruannetele tegevusperioodil tekkinud otsesed kulud, seejärel saab hinnata allüksuse tulemit. Kulud ja tulem võrreldakse eelmise aasta sama perioodiga ning plaanitud kuludega. Allüksuste juhid põhjendavad erisusi kuukokkuvõtete koosolekul. Autori arvates on ettevõttes arutluskohaks õiglane tulude jagamine allüksuste vahel paketi müügihinna kujundamisel. Majutuspakett (vt joonis 13) sisaldab näiteks spaahoolitsust, toitlustust, veekeskust ja majutust. Joonisel 13 on toodud Aqva Hotelsis populaarseimaks osutunud kahe - ööline majutuspakett „Unustamatud elamused“ kahele inimesele, mis sisaldab lisaks majutusele ja hommikusöögile veel kolme hoolitsust ning kolmekäigulist õhtusööki kahel õhtul. Joonise sisemine ring näitab paketi müügi korral protsentuaalset jagunemist allüksuste

müügitulus, välimine ring kirjeldab, kuidas kujuneb müügitulu allüksuste vahel teenuseid üksikult ostes. Seni on müügitulu jagunemisel tuginetud materjali - ja amortisatsiooni kuludele. Ettevõtte kui terviku seisukohalt ei ole oluline, milline tulude proportsioon valitseb allüksuste vahel, kuid juhtimisseisukohalt on see oluline.



Joonis 13. Majutuspaketi „Unustamatud elamused“ tulu jagunemine allüksuste vahel

Allüksused on üksteisest vastastikuses sõltuvuses, mille puhul ühe allüksuse kehv töö mõjutab otseselt teisi allüksusi. Näiteks hotellis kehvalt koristatud tuba mõjutab spaas müüdud teenuste arvu. Puhkus on tundlik teema, kuna kliendid tulevad teatavate kõrgendatud ootustega spaahotelli. Tulevikule suunatud tegevuste tarvis on vajalik konkretiseerida otsustus- ja vastutusulatus.

Allüksuste kuuaruanne esitatakse finantsjuhile, kes siis koondab eelpool nimetatud aruanded ühtseks dokumendiks, lisades püsikulud. Püsikulud, mille puhul maksab tegelikult aeg, ehk siis on võimalik kergesti välja arvutada kui palju maksab ettevõtte või ühe töökoha üks aktiivne tund. Finantsosakond saab anda juhatusele vastuseid mitmesugustele küsimustele, mis lõppkokkuvõttes aitab juhtida majandustulemusi: kuidas optimeerida hinda, vähendada varusid ning kuidas kulud mõjutavad kasumit.

Finantsjuht koostab koondkuuaruande juhatusele, mis sisaldab erinevate aruannete võrdlusi eelmise perioodiga ning jooksva aasta andmed aruandekuu seisuga (*year to date*). Aqva Hotels on hotell, mis pakub puhkuseks mitmeid võimalusi koos majutusega, siis aruannete baasnäitajad tuginevad müüdud hotellitubade arvule. Seega aruanne sisaldab hotellis aruandeperioodil müügis olevate tubade arvu, müüdud tubade arvu, täituvuse protsenti, hotellitoa keskmist müügihinda, hommikusöögikulu müüdud hotellitoa kohta jne (vt tabel 8).

Tabel 8. Aqva Hotels OÜ võtmenäitajate arvutused müüdud hotellitoa kohta aastatel 2009-2013

	2009	2010	2011	2012	2013
Müügitulu (euro)	3075815	3 415 763	3 792 730	3 738 941	5 355 803
Ärikasum (euro)	283 362	536 769	711 936	452 800	1 257 677
Puhaskasum (euro)	-430 549	-88 949	248 823	215 969	778 331
Töötajate arv (tk)	105	110	112	111	126
Müügitulu ühe töötaja kohta (euro)	29 293	31 052	33 864	33 684	42 506
Müügis olnud hotellitoad (tk)	27 375	27 375	27 375	28 080	42 522
Müüdud hotellitoad (tk)	17 815	20 622	21 771	20 007	29 198
Kogutulu müüdud hotellitoa kohta	172,65	165,64	174,21	186,88	183,43
Täituvus (%)	65,08	75,33	79,53	71,25	68,67
Hotellitoa keskmine müügihind	50,00	50,27	54,75	56,75	63,85
Spaatulu per müüdud hotellituba	13,77	12,62	26,00	24,34	20,6
Toitlustustulu per müüdud hotellituba	33,14	50,35	51,33	56,58	55,93

Allikas: Autori koostatud

Müügis olevaid hotellitube võib võrrelda tootmises võimusega. Täituvuse protsent alla saja näitab hotelli võimalusi teenida lisatulu. Võtmenäitajate puudusena võib välja tuua tulude jagamise müüdud hotellitoa kohta, sest tuludest ei elimineerita seda tulu, mis ei tulene hotellis mitte majutuvatest klientidest. Pigem peab tooma välja erinevate allüksuste klientide arv, mille alusel arvestada keskmine müügitulu kliendi kohta, mis annab täpsemat informatsiooni allüksuste tulemuslikkusest.

Kuuaruanne sisaldab allüksuste lõikes müügitulu võrdlust eelmise perioodiga ning hälbeid. Aruanne sisaldab lisaks müügitulule kogu ettevõtte kasumiaruande vertikaal ja

horisontaalanalüüsi. Horisontaalanalüüs ehk trendianalüüs, millega võrreldakse sama aruanderea väärtusi perioodi eelmise aasta sama perioodiga ja tuuakse välja muutused arvvaartuses ning protsentides. Vertikaalanalüüs, kus kasumiaruanderead on toodud nii rahalises väärtuses kui protsentides müügitulusse (vt tabel 9). Lisaaruandeks rahavoogude aruandele on investeringute aruanne, kus on kirjeldatud investeringuid erinevatesse struktuuridesse ning nende katteallikaid. Lisaks sisaldab koondaruanne selgitavat kokkuvõtet kuu mõjuteguritest ning edaspidiseid tegevusi. Kokkuvõttes on lihtsustatult kirjas finantsaruannetes sisalduv informatsioon, mis kirjeldab muutusi ettevõtte tegevuses ja tulemuses, et juhatusel oleks võimalik hõlpsamalt hallata olemasolevat teavet ja saada selle baasil ülevaade ettevõtte tegevusest ja seisundist.

Tabel 9. Kasumiaruande vertikaalanalüüs aastatel 2009-2013

	2009	2010	2011	2012	2013
Kokku äritulud	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Kaubad, materjal ja teenused	18,4%	20,0%	19,6%	18,3%	17,7%
Reklaamikulud	3,4%	2,4%	1,2%	1,3%	1,4%
Hoone ülalpidamiskulud	12,1%	11,9%	12,1%	18,6%	13,5%
Halduskulud	1,5%	1,3%	1,4%	1,5%	1,4%
Transpordikulu	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	0,2%
Tarkvara	0,2%	0,4%	0,4%	0,8%	0,4%
Lähetuskulud	0,4%	0,2%	0,3%	0,3%	0,1%
Koolitus ja seminarid	3,4%	1,6%	0,8%	0,2%	0,2%
Muud tegevuskulud	1,1%	1,2%	1,1%	0,8%	1,2%
Kokku tegevuskulud	22,1%	19,0%	17,6%	23,6%	18,3%
Tööjõukulu	37,3%	32,6%	31,8%	32,7%	29,3%
Põhivarakulum	13,6%	12,4%	11,9%	12,7%	10,4%
Muud ärikulud	0,5%	0,5%	0,4%	0,8%	0,5%
Ärikasum	8,1%	15,5%	18,7%	12,0%	23,3%
Finantskulud	21,8%	18,1%	12,0%	6,3%	8,9%
Kasum	-13,7%	-2,6%	6,7%	5,7%	14,4%

Allikas: Aqva Hotels OÜ andmetel autori koostatud

Ajalises plaanis lõppkokkuvõttes kujuneb eelnevate andmetega **aastaaruanne**, kus lisaks arvnäitajatele kirjeldatakse enim aasta majandusnäitajaid mõjutanud tegevused.

Mitterahaliste näitajate lülitamine aruandlussüsteemi võib pakkuda mitmesugust kasu. Ettevõtte on seotud oma vahetu tegevuskeskkonnaga ning püüab luua paremat tulevikku mitte ainult osanikele vaid ka klientidele, töötajatele ning kogu ühiskonnale.

Tabel 10. Sisemised ja välised andmeallikad Aqva Hotelsi näitel

Sisemiste andmed	Välised andmed
Tööjõu liikuvuse analüüs Mitteametlik teenuse testimine näiteks allüksuse juhi poolt	Kliendi küsimustike tagasiside analüüs Teenindusjärgne kontakti võtmine

Allikas: Autori koostatud

Aqva Hotelsis ei ole süsteemselt keskendunud ettevõtte sisemiste protsesside infole, mis annab ülevaate tööjõu voolamisest ja teenuse kvaliteedi hindamisest. Veel vähem pööratakse tähelepanu kliendi küsimustike analüüsile ja teenindusjärgsele kontakti võtmisele. Siiski on fakt, et teenindusettevõtted hindavad mitterahalisi näitajaid väga kõrgelt. Seetõttu on soovitav, et ettevõtte mõtestaks tegevusi, mis aitavad otsida seoseid mittemateriaalsete varade ja tegevuse vahel. Siinjuures on kliendirahulolu ja teenuse kvaliteet võtmeteguriks klientide hoidmisel.

Kliendiaspekti põhimõtetest lähtuvalt on Aqva Hotelsis kasutusel kliendi tagasiside ankeet (lisa 3), mille alusel kokkuvõtete tegemine ei ole regulaarne. Tagasiside ankeetide täitmisprotsent ei ole kõrge, tagasiside lehte täidab keskeltläbi 10% hotelli külastajatest. Koostatud on lihtsakoeline küsitlus, mis hõlmab kogu ettevõtte teenindusüksuseid alustades esmasest kontaktivõtmisest broneerimisel. Üksusi hinnata saab nelja valikuga: väga hea, hea, rahuldav ning ei ole rahul. Seejärel on jäetud küsitluses koht ettepanekute jaoks või siis üles märkida erilist teenindust pakkunud teenindaja nimi. Eelnevale lisaks on koht anda infot kliendi vanusevahemiku kohta ning reisi eesmärgist. Huvi pakub kliendi hotelli külastuste arv. Viimane näitab kas ja kuipalju on ettevõttel tekkinud korduvkülastajaid. Küsitluse tagasiside kokkuvõttest on selgunud, et suures plaanis on kliendid rahulolevad. Täidetud ankeetide koguarv oli

viimasel perioodil 80, mis moodustus müüdnud tubade arvust 3%. Selgub, et kliendid ei soovi puhkusel veedetud ajal tegelda tüütute ankeetidega, mida näitab ankeetide väga madal tagastusprotsent. Kõige vähem avaldati arvamust kohviku ja restorani teenuste osas, mis võib olla tingitud kas kehvast kogemusest või siis teenuste mitte kasutamisest. Eelneva järelduse lubab teha küsitluses arvamust mitte omavate vastuste suur osakaal kohviku ja restorani teemal.

Ettevõtte ei ole seni läinud professionaalide poolt läbiviidavate mahukate ankeetküsitluste teed. Autori arvates mahukate küsitluste mõõtmisi on otstarbekas teha pikemaajalise intervalliga, kuna mahukate ankeetküsitluste täitmine on aeganõudev. Negatiivse küljena võib välja tuua, et informatsioon, mis kajastub detailses ja professionaalide poolt kokku pandud ankeetküsitluste tulemustes võib olla juba moraalselt vananenud, kuna perioodilisus võib olla kuni üks aasta. Seega võimalike probleemide informatsioon teadvustatakse liiga hilja ning on viivitatud võimalike probleemide reageerimisele. Müügikontakti vahetut emotsiooni ei kajasta kord aastas tehtavad uuringud, mis on vahel isegi kõige määramam.

Autori hinnangul kliendiküsitluste kokkuvõtete alusel analüüside tegemata jätmine võib tuua lõhe kliendisoovide ja juhtkonna arvamuse - mida kliendid sooviksid, vahel. Samuti on autori arvates ankeedil puuduseid, sest hetkel kehtiv ankeet hindab üldist rahulolu, mille alusel ei ole võimalik hinnata teeninduse kvaliteeti allüksuste lõikes. Tõstmaks tagasiside vastuste osakaalu, on hea motiveerida kliente küsitluse täitmisel auhindadega. Lisaks ei toimu teenindusjärgne kontaktivõtmine Aqva Hotelsis iga kliendiga vaid suuremate kliendigruppide esindajatega. Siin on hetkel arutluskoht, kas on otstarbekas sisse viia iga majutunud kliendiga kontakti võtmine. Tänapäeval on seisukoht, et võimalusel rakendada iga majutuva kliendiga teenindusjärgne kontaktivõtmine.

Sisemise äriprotsessi aspektist lähtuvalt on Aqva Hotelsis dokumendina välja töötatud „Teenindusstandard“, et ühtlustada ettevõtte teenuse tase ning et majas pakutav teenus oleks klientidele jätkuvalt meelepärane. Standardis on kirjeldatud

käitumismudelid teenuse osutamisel, alustades kliendiga esmakontakti saamisest (Teenindustandard):

- algustervitus – kliendi tervitamine esimesena ning silmside loomine;
- suhtumine – loomulik, sõbralik ja soe naeratus;
- probleemi kaardistamise oskus – asjalikud avatud küsimused, soov kliendi küsimust mõista ja teda aidata;
- müügiaktiivsus – erinevate klientide vajadustele vastavate argumentide kasutamine, kliendi ootuste ületamine;
- teenindaja ametialased teadmised – teenuse tundmise ja tutvustamise põhjalikkus;
- teenindussituatsiooni lõpetamine – teenindaja sõbralikkus ja aktiivsus teenindussituatsiooni lõpuni, tänamine ja personaalne hüvastijätt.

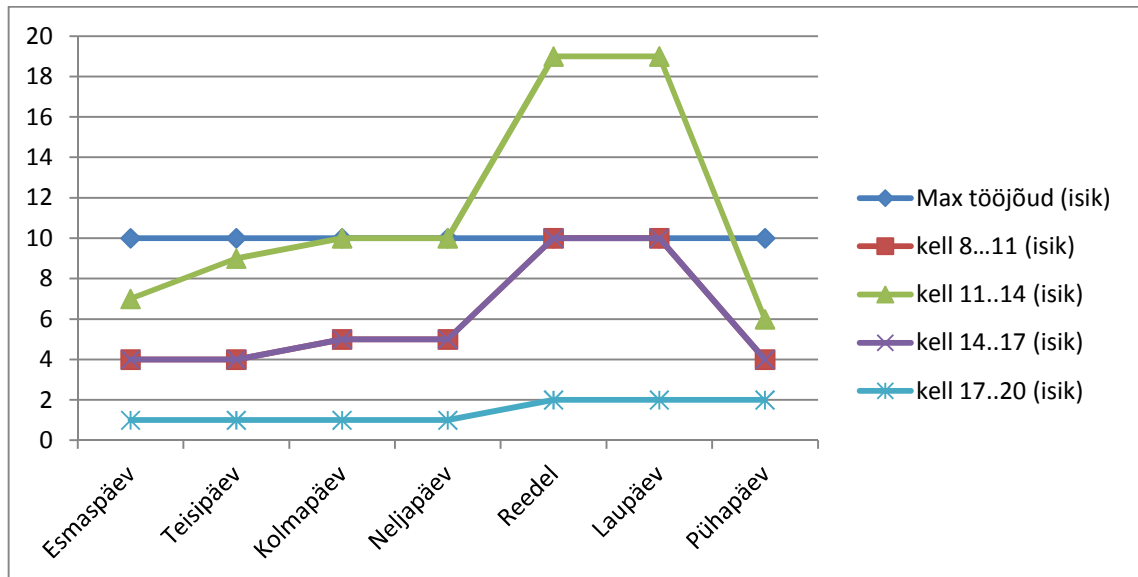
Näiteks spaas massaaži teenust osutades alustab teenuse osutaja massöör kliendi poole pöördumist tervitamise ja enda tutvustamisega, teenuse osutamise vältel püüab vaistlikult aru saada, kas kliendil on mugav ning lõpetuseks suunab lõõgastuma heade soovidega ning klaasi maitseveega. Kõik eelnevalt loetletud on ühekordselt kirjeldatud ja kinnitatud standard, kuid teenuse kvaliteet kujuneb kliendi ootuste ja varasema kogetud teenuste subjektiivsest võrdlusest. Seega kliendi hinnang teeniduskvaliteedile saab toimida läbi teenuse testimise, mille alusel autori hinnangul on vajalik sisse viia süstemaatiline seirearuandlus, kus hinnatakse, lähtuvalt standardist, kuidas klienti teenindatakse ning teenust mida klient saab.

Arenguaspektist lähtuvalt on muutunud keskseks sihtväärtuseks töäjõu rahulolu, millega on otseselt seotud nii töäjõu voolavus kui töäjõu tootlikkus ja teenuse kvaliteet. Töäjõu liikuvuse põhjaliku analüüsini ei ole ettevõttes veel jõutud. Igakuiselt hinnatakse lahkunud töötajate arvu protsentuaalselt ning nenditakse fakti. Siiski on lähiminevikus läbi viidud töötajate rahulolu uuring, mis on algus töäjõu liikuvuse analüüsini jõudmisel. Uuringu tulemusena selgus, et töötajate üldine rahulolu näitab positiivset hoiakut. Tööraahulolu, kus 45 % töötajatest kindlasti ja 31 % töötajatest pigem räägib uhkusega oma tuttavatele, et ta töötab Aqva Hotelsis ja on üldiselt rahul oma tööga ning mõtleb harva töökoha vahetamise peale. Vaatamata kõrgele tööraahulolu protsendile oli ka erapooletuid, kes ei avaldanud arvamaust tööraahuloga seoses. Tööga rahulolu

saavutamise kõige lihtsam ja odavam lahendus on võtta aega ja kuulata töötajaid. Sellega näitab ettevõtte juhtkond, et hoolib oma inimestest ning kui juba hoolitakse, siis sellisest kohast on inimestel raskem lahkuda. Juhtkonnal on vaja kallutada erapooletud positiivse skaala suunas, kuna nemad on riskirühmas, kas kaal langeb vähemuse poole või vastupidi. Koostatud küsimustik on algus edaspidisteks uuringuteks. Baas on loodud ja üldisemad piirid sisulisemaks tööks saadud. Vajadus süvitsi minna sisemiste faktoritega nagu omavaheline koostöö juhiga, meeskonnasisene ja allüksuste vaheline koostöö. Traditsioonilised motivatsioonivahendid nagu sporditoetused, preemiad jne ei toimi, kui töö on igav, seetõttu ei olnud need ka uuringuobjektiks. Liiga paljud juhid loodavad jätkuvalt nõ traditsioonilistele motiveerimisvahenditele, kuigi peaksid mõtlema hoopis sellele, kuidas anda inimeste tööle ja tegevusele tähendus. Väga paljudes ettevõtetes ei tea töötajad, mida nad peavad tegema, et nende karjäär ettevõttes võiks edeneda. Loomulikult ei taha kõik töötajad saada juhtideks, kuid igapähe neist peaks olema ettevõttes arenguvõimalusi ning nad peaksid teadma neid võimalusi, et koos töötajatega ei jalutaks kasumid uksest välja.

Allüksuste vahelisest koostööd võib vaadelda toateeninduse näitel, kus tööjõu reaalne vajadus kõigub nädalapäevadel kui ka päevasiseselt. Selleks, et hoida tööde ühtlane jaotus tööpäeva lõikes on võimalik suunata tööjõudu teistesse allüksustesse. Näiteks hommikul kell 8 kuni 11 on toateenindajad rakendatud pesumajja ning kell 11 kuni 14 on pesutöötledjad abis toateeninduses. Ühe hotellitoa koristamiseks kulub ca 20 minutit, see tähendab, et üks töötaja jõuab ühes tunnis koristada 3 tuba. Talveperioodil on nädalavahetustel tavapärane, et päeva kõrghetk on kell 12 kuni 14, kus peab klientidele valmis jõudma ca 100 tuba, mis teeb hotelli täituvusprotsendiks 95. Kui arvestada, et maja põhiklient on eestlane ja keskmine majutuse kestvus on 1,6 ööd, mis näitab et pikemate kui 1-2 ööd majutuste osakaal on väike. Nädalasisesed hotellitubade täituvused kõiguvad tavapäraselt 45 kuni 60 protsendi vahel. Nagu joonisest 14 näha on tööjõu vajaduse kõikumised nädalavahetustel suuremõõtmelised. Seetõttu on varem kirjeldatud päevaaruandes kajastuvate andmete täpsus planeerimisel ülioluline. Võib juhtuda, et teised allüksused ei saa panustada lisatööjõuga toateenindusse, mis tähendab majavälise lisatööjõu värbamist, mis on keeruline, kuna ei saa pakkuda stabiilset tööd.

Samas rikuvad klientide nurinad õigeaegselt tuba mitte saades töömotivatsiooni, mis omakorda mõjutab töötajate pühendumust tööle.



Joonis 14. Keskmine toateenindajate arvuline vajadus kellaajaliselt nädalas.

Töötajate pühendumuse ja ettevõtte majandusliku edukuse vahel valitsevad selged seosed. Need ettevõtted, kus pühendunud töötajate osakaal on kõrge, on ka majanduslikult edukamad võrreldes nende ettevõtetega, kus on vähe neid töötajaid, kes on valmis oma praeguse tööandja paremate tulemuste nimel pingutama (Jamnes 2004). Seejuures ei peaks Aqva Hotels seadma oma eesmärgiks mitte seda, et kõik töötajad oleksid pühendunud, vaid oluliselt paremad majandustulemused toob kaasa ka see, kui rohkem kui pooled töötajatest on ettevõttele pühendunud. Loomulikult on iga ettevõtte eriline ning seetõttu ei ole ühtset retsepti selle kohta, missugune tegur kõige enam töötajate pühendumust tõstaks. Lisaks võiks Aqva Hotels eesmärgiks seada koos uute teenuste turule toomisega järjepideva töötajate arendamise.

Vaatamata sellele, et finantsaruannete näitajad on tulevikku vaatamiseks ja saavutatud tulemuste analüüsiks vähe informatiivsed, kasutatakse neid siiski juhtimisprotsessis. Põhjuseks finantsandmete väheste kuludega kättesaadavus. Kuid fakt on see, et üha enam ja enam pööratakse tähelepanu mitterahalistele näitajatele. Analüüsides hetkel kasutusel olevat aruandlussüsteemi pakub autor, tuginedes magistritöös käsitletud

teooriale, aruandlussüsteemi täiustamise suundi iga aspekti lõikes eraldi järgnevates alapunktides.

2.3 Aruandlussüsteemi täiustamine ja seostamine kliendivajadustega Aqva Hotelsis

2.3.1 Finantsaspekt

Finantsaspekti on nimetatud omanike vaateks ettevõtte tulemustele. Finantsnäitajad on komponent, millega tuleb teenuseid pakkuva ettevõtte tulemuslikkuse hindamisel ja juhtimisel arvestada. Ettevõtte kasutab teoreetilises osas kajastust leidnud ja praktikas levinud mõõdikuid. Eesmärgiks on seatud hotelli täituvust järgivaid käibekasvu ja kasumlikkust kindlustavad mõõdikud (vt tabel 5 lk 44 ja tabel 8 lk 54). Tegemist on ühelt poolt käibekasvu innustavate näitajatega, kuid teiselt poolt kasumlikkusele suunavate mõõdikutega, mis sunnib tegutsedes otsima lahendusi mõlemast mõõdikust lähtudes. Rentaabluse suhtarvud on ettevõtte kohta olulist finantsinfot andvad arvud, mis saadakse kindlaid finantsaruannete väärtusi omavahel jagades ning näitavad kasumi genereerimise võimet käibelt ja kapitalilt.

Ettevõttel on finantsstrateegiast (Kaplan, Norton 1996) lähtudes kaks peamist suunda, nendeks on tulude kasv ja tootlikkus. Tulude kasv läbi messide uutelt turgudelt kliendibaasi suurendamine ning uute teenuste juurutamine. Samuti kasvatada väärtust olemasolevate klientide silmis, süvendades suhteid müügitegevuse arendamise läbi-kindlale kliendigrupile suunatud teenusepaketid. Tootlikkusest rääkides on esmane hoida kontrolli all ning püüda vähendada otseseid ja kaudseid kulusid. Kuid silmas peab pidama, et meeletu finantstulemuste parandamine kulude vähendamise teel ei seaks löögi alla ettevõtte kasvu ja kliendibaasi arenguvõimalusi (vt tabel 1 lk 24).

Teeniduskvaliteedi ja kliendirahulolu tõstmise seisukohalt on vajalik teenuseid pakkuva ettevõtte juhtimise detsentraliseerimine. Iga ettevõtte allüksus kujundab ettevõtte tulemuslikkust. Oluline on mõõta iga allüksuse panust ettevõtte tulemuslikkusesse. Ettevõttes tekkivaid tulusid ja kulusid on vaja arvestada erinevate osade lõikes. Kulud on sagedasti ühised teiste üksustega, mis kutsub esile probleemi, kuidas ja milliseid

jaotusbaase kasutada kulude jagamisel. Magistritöö autor pakub välja allüksuste finantsilise tegevustulemuse hindamise kontseptsiooni tuginedes jääktulu arvestuse põhimõtetele (vt joonis 15). Mittemõjutavate püsikulude jaotuse arvestuse aluseks jääb tulude osakaal ettevõtte kogukäibest (vt joonis 10 lk 45). Teoreetiliselt ei ole mittemõjutavate kulude arvesse võtmine allüksuse tegevustulemuse hindamisel õigustatud, sest üksusel pole mõju nende kulude kujunemisel ning jaotusbaas baseerub subjektiivsel hinnangul. Magistritöö autor on seisukohal, et kui rakendada jaotusbaasi vastavalt tulu genereerimise osakaalule kogukäibest ja arvestades ettevõtte kõiki allüksuseid on jaotus õigustatud. Mõjutatavad muutuvkulud on materjalikulu ning teenindajate tulemustasu, mõjutatavad püsikulud on töötajate põhipalk, amortisatsioon, energiakulu jm. Mittemõjutatavad püsikulud on üldhalduse kulud, mille jaotusproportsioon on määratud juhtkonna subjektiivsel hinnangul.

	Kogu ettevõtte	allüksus
Käibed	⇒	otse
Mõjutatavad muutuvkulud	⇒	otse
Mõjutatavad püsikulud	⇒	otse
Mittemõjutatavad püsikulud	⇒	jaotus allüksuste vahel

Joonis 15. Allüksuste tegevustulemuse kujunemine

Ettevõttes on jaotatud müügitulu allüksused paiknemise järgi (vt Aqva Hotels OÜ lühitutvustus), kuid on üksuseid, mis ei oma otsest tulu. Näitena toob autor hotellikompleksi kuuluva pesumaja, mis pakub kliendile lisaväärtust, kuid eelkõige on ettevõttes tugiüksusena. Näitest tulenevalt selgub, et on kulusid, mis otseselt ei kuulu tulu genereerivate allüksuste juhtide vastutusalasse. Kui teenused reaalselt sisse ostetakse kajastuksid näitajad tegevustulemis, seega on otstarbekas leida kulude osakaal allüksustele. Magistritöö autor pakub välja mõõtesüsteemi, kus arvutada välja pesumaja ühe aktiivse tunni hind, mille alusel kulusid jagada allüksustele teenuse osutamise aega arvestades. Pesumaja kulude hindamisel on vaja kirjeldada töövahendid, gaasi-, elektri- ja veekulu, tööjõukulu jm mõjutatavad muutuv- ja püsikulud. Lisades

eelpool kirjeldatud mõõtmistulemuse alusel allüksustele pesumaja kulud joonistub jääktulu, mille alusel on näha, et ettevõtte kogutulemist poole annab hotell ja ülejäänud jaguneb veekeskuse, toitlustuse ja spaa vahel (vt tabel 11.). Seejuures on spaa osakaal kogutulemist 4%, mis võrrelduna teiste allüksustega on märkimisväärselt madal. Siinkohal saab tagasi tulla aruandlussüsteemi analüüsi peatükis arutlusel olnud paketitulude jagunemisel allüksuste vahel (joonis 13). Mängides ümber müügitulude jagunemise allüksuste vahel, lähtudes müügihinnast kui iga paketiosis üksikult osta. Sellisel juhul lisandub spaa müügitulule paketimüügist majutuse müügitulust 1% ja toitlustus vähendab müügitulu 8%. Kuna ei ole teada paketimüügi osakaalu kogukäibest siis hindab autor hüpoteetiliselt 55% ulatuses spaa müügitulust paketimüügiks. Spaa tegevustulem arvnäitajate osas on kasvav, kuid protsentuaalne jagunemine ettevõtte kui terviku vaatenurgast on muutumatu. Seega spaa töötajate motivatsiooni hoidmise seisukohast võiks tulla arutusele paketi müügitulude ümberjagamine. Juhtkonnas arutledes ei leidnud ettepanek kinnitust, kuna ettevõtte kui terviku jaoks ei avalda muudatus mõju.

Tabel 11. Allüksuste jääktulu osakaalud protsentides

	Kogu ettevõtte	Hotell	Toitlustus	Veekeskus	Spaa
Müügitulu	100%	31%	31%	23%	15%
Materjalikulu	100%	13%	72%	8%	7%
Materjalide järgne jääktulu	100%	40%	23%	25%	12%
Pesumaja kulud	100%	52%	22%	9%	17%
Materjalide ja pesumaja järgne jääktulu	100%	40%	23%	25%	12%
Otsene tööjõukulu	100%	16%	40%	14%	30%
Töötasude järgne jääktulu	100%	50%	16%	30%	5%
Otsekulud	100%	48%	12%	37%	3%
Jääktulu I	100%	50%	17%	27%	5%
Kaudkulud	100%	45%	21%	16%	17%
Jääktulu II	100%	52%	17%	28%	4%

Allikas: Autori koostatud tuginedes Aqva Hotels OÜ 2012 a andmetele

Järgnevalt annab autor ülevaate eelpool kirjeldatud arutlusele lisaks ülevaatliku tabelina sisemise aruandluse toimivate ja täiustussuundade võrdluse. Päevaaruandes pakub autor müügitulude proportsioonide ülevaatamise allüksuste vahel. Kuuaruandes lisada allüksustele nende poolt mittemõjutatavad kulud ja täiendada jääktulupõhist kasumiaruannet ning lisada allüksuste lõikes klientide arv. Aastaruande baasil teostada rentaablusnäitajate võrdlus konkurentidega ning jääktulupõhisest kuu kasumiaruandest moodustada kvartaalne aruanne, millest kujuneb kokku aastatulemus.

Tabel 12. Finantsaspekti sisemise aruandluse analüüs ja täiustamise ettepanekud

Toimivad aruandlussuunad	Täiustatud aruandlussuunad
Finantsaspekt	
Päevaaruanne	
Müügikäibed allüksuste ja teenusegruppide lõikes	Müügikäibed allüksuste ja teenusegruppide lõikes, arvestades müügitulu jaotusproportsioone
Kuuaruanne	
Teenuste lõikes jääktulu materjalide järgne tase	Jääktulupõhine kasumiaruanne teenusgruppide lõikes
Allüksuste lõikes võrrelduna eelmise perioodiga	Allüksuste kuu aruanne võrrelduna eelmise perioodiga, lisatud kuluüksuste jaotatud kulud
Aastaruanne	
Rentaablusanalüüs ettevõttes tervikuna	Võrrelda rentaablusnäitajaid konkurentidega Jääktulupõhine kasumiaruanne jagatuna kvartaalseks teenusgruppide lõikes

Allikas :Autori koostatud

Ettevõtte lühiülevaate peatükis toodud tabelis 5 (vt lk 44) selgub, et Aqva Hotelsis on võimsust majutada suurem arv kliente, mis avaldab mõju ettevõtte tulemusele, siis järgnevates alapunktides arutleb autor kuidas kindlustada olemasolevat kliendibaasi ning pakub tegevusi, kuidas hinnata klientide vajadusi ja suurendada ettevõtte tuntust tulemuslikumalt.

2.3.2 Kliendiaspekt

Kliendi rahulolu peetakse põhiliseks lühiajaliseks näitajaks, kuid peamiseks indikaatoriks pikaajalise tulemuslikkuse hindamiseks, seetõttu on kliendirahulolu näitajal kindel koht ettevõtte sisemises aruandluses. Nagu iga teisegi ärilise võtmetegevuse mõõtmisel, on ka siin lihtne seaduspärasus: kui ei mõõda, siis ei tea ja ei ole võimalik muuta paremaks seda, mida ei tea. Kehva rahuloluga ettevõtte aga seisab silmitsi väga karmi reaalsusega. Sotsiaalmeedia karistav käsi, kus halvast klienditeenindusest räägitakse edasi sõbrale või siis suunatakse ebameeldiv kogemus suurematele massidele postitades internetti läbi blogi või sotsiaalmeedia. Seega võib iga negatiivne üksikjuhtum leida suure tõenäosusega tee tuhandete inimesteni. Võib tuua ka vastupidise näite, kus kõrge rahuloluindeksiga ettevõtte ei suuda täita ettevõtte omanike ootusi. Oluline on välja selgitada, mis sellel ajahetkel vastab kliendi vajadustele – kas teenuse kvaliteet, teenuse kiire kättesaadavus, hind või mõni muu tegur.

Kaardistamaks klientide rahulolu viimase külastuse kohta Aqva Hotelsis ja pakutud teenustega, pakub autor välja eristada allüksuste lõikes teenused, teenindajad ning hinna ja kvaliteedisuhe (vt tabel 13). Samas uuring üles ehitada väidete stiilis, kus kliendid saavad hinnangu anda näiteks 5-palli skaalal, kus 5 palli tähistab hinnangut „olen väitega täiesti nõus“ ja 1 pall tähistab hinnangut „ei ole üldse nõus“, ning võtmesõnaks on regulaarne analüüs. Autori ettepanek täiustada kliendiküsimustikku, mis hindaks lisaks materiaalsele ka kliendi tajutud väärtust, sai turundusspetsialisti ja tegevjuhi poolt positiivse tagasiside. Intervjuu käigus jõuti arusaamisele, et tihenevas spaa konkurentsisis on kliendi hinnangul oluline koht ning Aqva Hotels soovib edaspidigi pakkuda erilist teenindust, mis on võimalik kliendiga koostöös.

Tabel 13. Kliendi rahulolu uuringu küsimustiku valdkonnad, mis tagavad kliendi rahulolu

Väärtused kliendile	Mis tagavad rahulolu
Maine	usaldusväarsus professionaalsus hinna-kvaliteedisuhe
Tajutud teenuse kvaliteet	täpsus teenuse kvaliteet teenindajate kvaliteet
Tajutud tulemus	vastutulelikud teenindajad kompetentsed teenindajad positiivne meeleolu meeldiv keskkond piisav info teenuse kohta
Rahulolu	kogu- rahulolu - üldmulje ootuste kinnitus - teenus mis vastas ootustele
Lojaalsus	korduvkülustus edasi soovitamine

Allikas: Autori koostatud tuginedes Grönroosi teenuse kvaliteedi mudelile joonis 7. (Grönroos 1984: 40)

Analüüsides teenuse ning teenindajate tugevaid ja nõrku külgi, peavad olema kaetud rahulolu tegurid, mis hõlmavad mainet, tajutud teenuse kvaliteeti ja kliendi ootuseid. Kliendi rahulolu teenuse pakkujaga kajastab ka see, kas klient soovitaks ettevõtet oma heale sõbrale või tuttavale. Küsimust võib käsitleda ka kontrollküsimusena, sest klientide poolt tajutud väärtusel on suhteliselt tugev mõju rahulolu kujunemisel ning rahulolematust mõne teenusega ei ole rikkunud ära kogu üldmuljet. Seega analüüsides klientide tagasisidet allüksuste lõikes saab suunata tähelepanu valdkondadele, mis on ettevõtte jaoks olulised, kuid millega ollakse vähem rahul. Pole kahtlustki, et klientide rahulolu ja lojaalsuse mõõtmine on üks otstarbekas klientidelt tagasiside saamise viis ning saadav kasu ärilisteks otsusteks on ilmselge. Oskus näha ennast läbi kliendi silmade aitab suurendada klientide arvu, müüki ja käivet, samas on võimalik reageerida tekkinud kitsaskohtadele kiiresti. Täiendava usalduse teenimiseks on, hea kui ettevõttel on julgust teha mõõtmistulemused avalikuks.

Tabel 14. Kliendiaspekti sisemise aruandluse analüüs ja täiustamise ettepanekud

Toimivad aruandlussuunad	Täiustatud aruandlussuunad
Kliendiaspekt	
Kliendirahulolu analüüs, mis hindab kliendi rahulolu/ mitte rahulolu	<ul style="list-style-type: none">• Täiustatud kliendirahulolu küsimustik (esitatud käesolevas töös lisa 4)• Täiustatud kliendirahulolu analüüs, mis hõlmab: ettevõtte mainet, tajutud teenuse kvaliteeti klientide ootuseid• Püsikliendibaas korduvkülastuste arv

Allikas: Autori koostatud

Lihtsalt võib lahti mõtestada rahulolu: kliendid on rahul, kui nad saavad, mida nad soovivad ja siis, kui nad seda soovivad ning neile pakutakse teenust seal, kus nad seda soovivad ja just nii kuidas nad soovivad. Kliendirahulolu saavutatakse teenuste kvaliteetse pakkumisega. Kuidas kujuneb teeninduskvaliteet ja mis seda mõjutavad, sellest on kirjutatud järgmises alapunktis.

2.3.3 Sisemise äriprotsessi aspekt

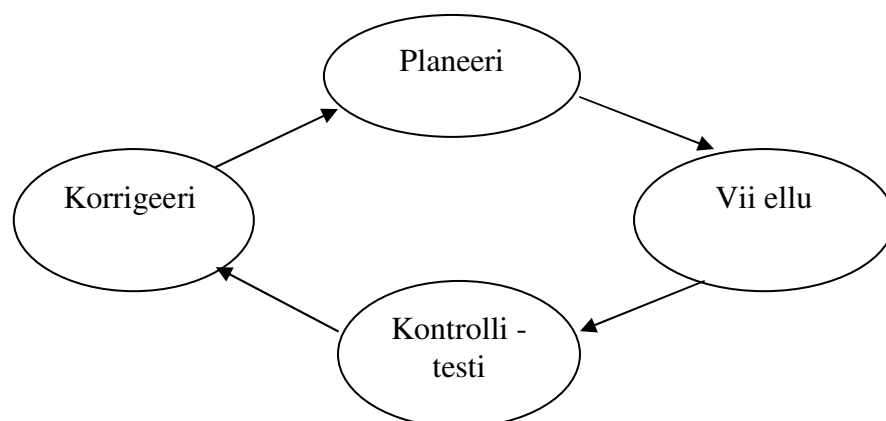
Teenuse kasutamisest tekkinud emotsioonid määravad kliendi rahulolu teenusega, mis määrabki kliendi jaoks teenuse kvaliteedi. Niisiis on teenuse kvaliteet emotsionaalne ja seotud tajuga. Seega teenuse kvaliteet kujuneb kliendi ootuste ja kogetud teenuste subjektiivsest võrdlusest ning teeninduskvaliteedile annab hinnangu tarbija, mitte ettevõtte. Tuginedes Grönroosi (1984) käsitlusele võib teenuse kvaliteeti jagada kaheks. Esimene on kuidas klienti teenindatakse ehk teenindaja professionaalsus ja oskused ning teine on teenus mida klient saab - teenindaja hoiak ja käitumine, kättesaadavus ja paindlikus, usaldusväärsus ja taastumine. Klient tajub teenuse kvaliteeti terviklikult koos tegevustega ja viisiga, kuidas teenus temani jõuab ning millist väärtust see tema jaoks sisaldab:

- professionaalsus ja oskused – klient tajub, et teenuse pakkujal ja tema töötajatel on vajalikud teadmised ja oskused kliendi küsimuste professionaalseks lahendamiseks;

- hoiak ja käitumine - kliendid tunnevad, et teenindajad keskenduvad nendele ja on huvitatud nende soovide täitmisest sõbralikult ja spontaanselt;
- kättesaadavus ja paindlikus - kliendid tajuvad, et teenuse pakkuja, tema asukoht, teenuse osutamise aeg ja teenindajad on planeeritud ja tegutsevad nii, et teenust on kerge tarbida ning ollakse valmis vastavalt võimalustele paindlikult kliendi soovidele vastu tulema;
- usaldusväärsus – kliendid teavad, et nad võivad teenuse pakkujale kindlad olla – lubadused täidetakse ja teenust osutatakse kliendi huvisid esikohale seades;
- taastumine – klient teab, et kui juhtub midagi ootamatut, siis teenuse pakkuja teeb kõik endast oleneva, et olukorda kontrollida ja leida uus sobiv lahendus.

Kvaliteedi tagamisel peab arvestama tegevustega teenuse kvaliteedi saavutamiseks ja hoidmiseks. Siia kuulub seiretegevus, kuid see on seotud ka kvaliteediprobleemide leidmise ja nende põhjuste elimineerimisega, et kliendinõuded oleks pidevalt täidetud. Veelgi enam, kvaliteedi tagamine seisneb veendumises, et teenus kujutab endast mõjusa süsteemi väljundit, mis tagab suutlikkuse. See seisneb üldjoontes kvaliteediprobleemide ennetamises süstemaatiliste tegevuste kaudu, ka dokumenteeritud tegevuste kaudu.

Piltlikult on joonisel 16 kujutatud kvaliteedi tagamise protsessi tegevused läbi Demingi PDCA tsükli, mis näitab terviklikku kvaliteedisüsteemi läbi pideva kontrolli püüdes ületada kliendi ootuseid, ning kus osalevad kõik ettevõtte töötajad.



Joonis 16. Teenuse kvaliteedi tagamise protsess PDCA tsükli alusel autori koostatud

Teenuse kvaliteedi hindamisel lähtuda PDCA tsüklist, hõlmates töötajate pideva enesetäienduse ja isikliku vastutuse soodustamist, volitades töötajaid iseseisvalt vastutama oma töövaldkonna eest. Mitteametlik testimine annab tõhusaid tulemusi teenuse standardite ühtlustamisel, kuna erinevatel teenindajatel on erinevad käitumismallid. Eesmärk on testimisega tähelepanu pöörata teenindajate käitumisele teenust osutades ja saaksid juhendada samadest põhimõtetest ning nendele tuginedes pingevalt tööd teha.

Tabel 15. Sisemise äriprotsessi sisemise aruandluse analüüs ja täiustamise ettepanekud

Toimivad aruandlussuunad	Täiustatud aruandlussuunad
Sisemise äriprotsessi aspekt	
Teenuse kvaliteedi hindamise protseduur ei ole süstemaatiline	Teenuse kvaliteedi seirearuandlus Teenindajate oskuste ja teadmiste hindamine Hoiakute ja käitumise hindamine

Allikas: Autori koostatud

Eelnevad ettevõtte tegevused teenuse kvaliteedi tõstmiseks ja hoidmiseks loob maine ja usutavuse, kus kliendid usuvad, et teenuse pakkuja tegevusi võib usaldada ning teenuse kvaliteet on hinda väärt. Maine ja usutavuse hoidmiseks on tarvilikud tegevused tööjõu arengusse, millest kirjeldab järgmine alapunkt.

2.3.4 Arengu aspekt

Ettevõtte töötajate rahulolusse investeerimine on väga kasumlik tegevus. USA teenindussektori uuringus selgus, et tööjõu voolavus avaldab oluliselt mõju pikaajalistele kliendisuhetele (Strategy.. 2013). Ettevõtte jätkusuutlikkuse tagavad pühendunud töötajad. Pühendunud töötaja ja kasumi kasvu vahel on otsene seos, kus pühendunud töötaja kvaliteetse teenuse loojana kindlustab lojaalse klientuuri. Pühendunud töötaja on ettevõtte jätkusuutlikkuse ja tegeliku kasumi kasvu aluseks. Seetõttu autori arvates on oluline lisada aruandlussüsteemi valdkond, mis hõlmab töötajate võimekust, töötajate rahulolu ja tööjõu voolavust.

Töötajate tööalaste ootuste läbirääkimine ja kaardistamine on tähtis ettevõtte sisekliima kujundamisel. Sellest lähtuvalt tuleb ettevõttel tegevust planeerida nii, et tagada töökoha kvaliteet ning ennetada rahulolematust, mille tagajärjeks on suur tööjõu voolavus. Tööjõu planeerimisel on Aqva Hotelsil mõistlik teha koostööd Rakvere Ametikooli õpilastega, kes on huvitatud hooajalisest tööst näiteks nädalavahetustel toateeninduses või siis köögis kokaabina. Toateeninduse näitena jooniselt selgub, et nädalavahetusel kõigest kaheks tunniks päevas tööjõu vajadus on maksimaalselt põhitöötajatele lisaks üheksa inimest siis ilmselt ei ole põhjust põhikohaga töötajaid värvata vaid otsida lahendust ajutistest töösuhetest. Selliselt tööjõudu planeerides võtab põhitöötajatelt pinged kiirel tööajal.

Kaardistamaks töötajate rahulolu, on küsimustik otstarbekas üles ehitada nii väliste kui ka sisemiste faktorite: töökeskkond, juhtimine, info liikumine ja suhted töökaaslastega ehk allüksuste vahelised suhted. Selgitamaks, kas töökohtades tunnevad töötajad, et nende töö on mingi tähendus. Kas iga töötaja saab aru suurest pildist, ettevõtte toimimisest ning puudub nii nimetatud väikese mutrikese tunne. Väga paljude tänapäeva töötajate jaoks on kohene tagasiside uus norm, ehk et sotsiaalmeediast on saanud nende elu osa ja tänu kaasaskantavatele seadmetele on nad praktiliselt kogu aeg ühenduses. See tähendab, et töö on varasemast erinevalt määratletud, töö ja lõbu piirid on hägustunud. Töötajate sundimine kaheksaks tunniks laua taha ning igasuguse sotsiaalse suhtlemise keelamine on väga paljudele töötajatele nii vähe atraktiivne, et nad eelistavad sellisest töökohast lahkuda. Tippspetsialiste taoliste jäikade reeglitega enda juures ei hoia ja enda juurde ei meelita. Kõrgema emotsionaalse heaolu tasemega töötajad on töökeskkonnas aktiivsed, otsides edasise tööedu saavutamiseks uusi arenguvõimalusi. Õnnelikud inimesed tuginevad oma õnnekogemusele ja on avatumad uutele väljakutsetele. Tänu sellele seavad nad endale ambitsioonikamaid eesmärke ja loovad aktiivsemalt uusi kontakte, mis soodustab edaspidi edu saavutamist. Seega tööjõu voolavuse näitaja annab siinkohal tagasisidet töötaja rahulolust, see aga on omakorda seotud tema sooritusega töökohal ja seeläbi ettevõtte efektiivsuse või tulude kasvuga.

Töötajate kompetents, mis on töötajate rahulolu tagamise üks tegureist on seotud töötajate täiend- ja ümberõppe võimalustega (vt joonis 8 lk 38). Töötajate arengu-

eesmärkide saavutamise tagavad töötaja valmisolek muutusteks, pidev õppimisvõime ning püüd püsida pidevalt täiustava töö tasemel. Uuendades pakutavaid teenuseid, hoiab töötajad pidevas õppimises, laiendades teadmisi, oskusi ja kujundades hoiakuid ettevõtte eesmärkide täitmiseks. Koolituse tõhususe väljaselgitamine seisneb koolituselt saadud teadmiste, oskuste võrdlemisel koolituse maksumusega. Koolituskulude hulka arvatakse lisaks kursusetasule lähetusega seotud kulud (sõidupiletid jm) ning säilitatud töötasu. Tulemus ei ilmne aga koheselt. Koolituse hindamisel saab esmalt tugineda koolitatavate ning kaastöötajate hinnangule, kas siis kasutada ankeetküsitlust või intervjuud, mis annab võimaluse kavandada uut koolitust tulemuslikumalt. Koolituste tulemuslikkuse kokkuvõte viia ülevaatlikku tabelisse (vt tabel 16), mis saab täidetud peale koolitatavate ja kaastöötajate hinnangute andmist nii personalijuhi kui ka otsese juhi poolt.

Tabel 16. Koolituse tulemuslikkuse kokkuvõte

Koolitus järgselt töös ilmnevad tugevused	Parendust vajavad valdkonnad
Ettepanekud:	

Allikas: Autori koostatud

Teoreetilisest arenguaspekti alapunktis toodud joonisest 8 (vt lk 38) selgub, et personalirahulolu on oluline, kuna ei piirdu ainult töötajatega vaid on ka ettevõttele väga tähtis. Sellest lähtudes toob autor välja aruandluse täiustamise ettepanekud, mis sisaldab uue töötaja sisseelamiseprogrammi, tööjõu rahuloluuuringut ning arengu- ja tööjõu koolituskavade koostamist ning tööjõuvoolavuse määra analüüsi ning võrdlust konkurentidega (vt tabel 17). Rahulolu uuring võimaldab Aqva Hotelsis teha muudatusi töötajate rahulolematuse vähendamiseks, vähendada personali voolavust, sellega seotud koolituskulusid ning teha pikemaajalisi investeeringuid ettevõtte töötajatesse. Intervjuudest personalijuhi ja tegevjuhiga oldi päri magistritöö autori ettepanekutega ning jõuti ühisele arusaamisele, et mõistlik intervall rahuloluuuringute läbiviimiseks on üks kord aastas, mille tulemuste baasil on hea koostada igaaastaseid arengu ja koolituskavasid.

Tabel 17. Arenguaspekti sisemise aruandluse analüüs ja täiustamise ettepanekud

Toimivad aruandlussuunad	Täiustatud aruandlussuunad
Arengu aspekt	
Teenindajate koolitus	Personali arengu- ja koolituskavade koostamine ning täitmine
Tööjõurahulolu uuring	Uue töötaja sisseelamisprogrammi välja töötamine ja sisseviimine Personali voolavuse analüüs Personali töötingimuste ja juhtidega rahuloluuuring Rahulolu tõstvate algatuste ellukutsumine

Allikas: Autori koostatud

Uuendatud teenuse klientideni viimisel on oluline, et klient tajub, et teenus on kvaliteetne ning tulemus lõpuni viimistletud ja teenindaja kompetentne. Pakkudes kvaliteeti võib veendunud olla, et töötajad on pühendunud ning ettevõttel on võime kasvada ja üha paremaid tulemusi saavutada, tõstes seeläbi klientide rahulolu.

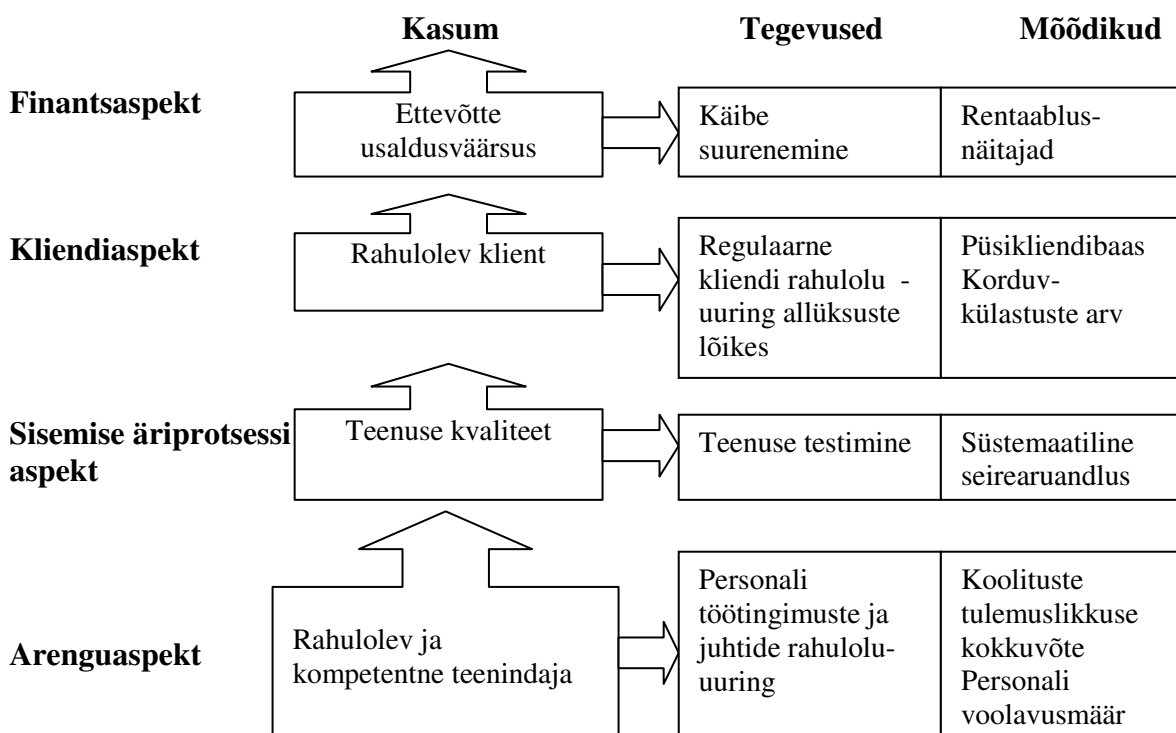
2.3.5 Seoste täiustamine erinevate aspektide vahel

Seoste kirjeldamist alustab autor joonise 17 lõpust, sest rahulolev töötaja on võimeline töötama pühendunult, andes endast heade töötulemuste saavutamiseks maksimumi, valmis võtma vastutust ning olema aktiivne töö parendamiseks tehtavate ettepanekute ja vajalike otsuste tegemisel. Seega kompetentset töötajat iseloomustab valmisolek muutusteks, pidev õppimisvõime ning püüd püsida pidevalt täiustava töö tasemel. Ettevõtte arengu seisukohalt on oluline välja selgitada kitsaskohad töötingimuste ja juhtidega, mistõttu peab tööjõu voolavust järjepidevalt hindama ja analüüsima, et ennetada ja vähendada sellega kaasnevaid tagajärgi ja maandada riske. Töötaja tööalaste ootuste täitumine mõjutab tema poolt tehtava töö kvaliteeti ja tulemust.

Uuendades ettevõttes pakutavaid teenuseid, hoiab see töötajad pidevas õppimises, seeläbi laiendades teadmisi, oskusi ja kujundades hoiakuid ettevõtte eesmärkide

täitmiseks. Hoiakud annavad baasi kvaliteetsele teenusele, millele annab hinnangu tarbija. Teenuseid osutava ettevõtte juhtkond suudab vaid vähesel määral mõjutada kliendi oodatud kvaliteeti. Enam saab ettevõtte juhtkond kontrollida neid tegureid, mis mõjutavad kogetud teeninduskvaliteeti. Teenuse testimine annab tõhusaid tulemusi teenuse standardite ühtlustamisel, kuna erinevatel teenindajatel on erinevad käitumismallid. Eesmärk on testimisega tähelepanu pöörata teenindajate käitumisele teenust osutades ja et nad saaksid juhendada samadest põhimõtetest ning nendele tuginedes pingevabalt tööd teha, mille tulemuseks on rahulolev klient.

Kliendirahulolu suurendab tõenäosust, et klient pöördub veelkord kasutama teenuseid, mis omakorda suurendab püsikliendibaasi. Kõrge püsiklientide arv hoiab kokku kulusid, mis on mõeldud kliendibaasi suurendamiseks. Püsiklientide kasv toob omakorda tulude kasvu ning tõstab konkurentsivõimet, mistõttu suureneb klientide silmis usaldusväärsus ettevõtte vastu. Viimane avaldab mõju rentaablusnäitajatele, mis annavad ülevaate kogu eelnevalt kirjeldatud tegevustele, ehk siis kokkuvõtvalt - kui efektiivselt kasutab ettevõtte oma varasid ja kui hästi on korraldatud ettevõtte äritegevus. Lisaks aitavad näitajad võrrelda ettevõtte tegevust konkurentidega.



Joonis 17. Autori ettepanekul integreeritud aruandlussüsteem

Joonisel 17 on kirjeldatud integreeritud aruandlussüsteem, mis hõlmab mõjuulatusi, nendest johtuvaid tegevusi ja ka mõõdikuid. Selliselt rakendatud aruandlus annab ülevaatliku informatsiooni süsteemseks analüüsiks ja seob omavahel kliendid, teenused ja töötajad, mis omakorda avaldab mõju ettevõtte tulemuslikkusele.

.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli analüüsida Aqva Hotelsi aruandlussüsteemi ning välja töötada sisemise aruandlussüsteemi täiustamissuunad, mis lähtuksid ettevõtte eesmärkidest ja klientide vajadustest. Teenuseid pakkuva ettevõtte puhul on esmatähtis kaasata tulemuste mõõtesüsteemi mittemateriaalsed näitajad lisaks finantsnäitajatele. Mittemateriaalne näitaja, millel on tugevaim seos ettevõtte tulemuslikkusega, on kliendirahulolu ettevõtte poolt pakutavate teenuste kvaliteediga. Kliendirahulolu tulemusena tekivad pikaajalised suhted ettevõtte ja selle klientide vahel. Kliendirahulolu tagab pühendunud ja kompetentne töötaja, läbi mille tekib ettevõttel võime kasvada.

Kompetentset töötajat iseloomustab valmisolek muutusteks, pidev õppimisvõime ning püüd püsida pidevalt täiustava töö tasemel. Uuendades ettevõttes pakutavaid teenuseid, hoiab see töötajad pidevas õppimises, seeläbi laiendades teadmisi, oskusi ja kujundades hoiakuid ettevõtte eesmärkide täitmiseks. Hoiakud annavad baasi kvaliteetsele teenusele, kvaliteedi tagamine seisneb veendumises, et teenus kujutab endast mõjusa süsteemi väljundit, mis tagab suutlikkuse. Sellest tulenevalt annab teeninduskvaliteedile hinnangu tarbija, mitte ettevõtte. Teenuseid osutava ettevõtte juhtkond suudab vaid vähesel määral mõjutada kliendi oodatud kvaliteeti. Enam saab ettevõtte juhtkond kontrollida neid tegureid, mis mõjutavad kogetud teeninduskvaliteeti. Ettevõtte kontaktisikud, struktuur, süsteemid ja juhtimisstiil on need tegurid, mis mõjutavad kvaliteedi kogemist.

Finantsnäitajatega tuleb teenuseid pakkuva ettevõtte tulemuslikkuse hindamisel ja juhtimisel arvestada. Teeninduskvaliteedi ja kliendirahulolu tõstmise seisukohalt on vajalik teenuseid pakkuva ettevõtte detsentraliseerimine. Ettevõtte iga allüksus kujundab ettevõtte kui terviku tulemuslikkust. Oluline on mõõta iga allüksuse panust ettevõtte tulemuslikkusesse. Ettevõttes tekkivad tulud ja kulud on vaja jagada ettevõtte

erinevate allüksuste vahel. Tuleb kindlaks määrata ettevõtte allüksuste vahel müügitulu jagamise proportsiooni põhimõtted ja leida finantsnäitajad, mille abil nende tegevust hinnata.

Käesolevas magistritöös on autor analüüsinud Aqva Hotels OÜ sisemist aruandlussüsteemi, mille pinnalt saab öelda, et aruandlussüsteem on loodud finantspõhine, ning ei too välja põhjuslike seoseid finantsiliste ja mittefinantsiliste näitajate vahel. Ettevõttes on mittefinantsilised andmeallikad jagatud sisemisteks ja välisteks. Sisemisteks andmeallikateks on tööjõu liikuvuse analüüs ja teenuse testimine ning välisteks andmeallikateks on kliendiküsitluse analüüs ja teenindusjärgne kontakti võtmine. Vähe on pööratud tähelepanu kliendiküsitluste analüüsile, mille baasil on võimalus ennast näha läbi kliendi silmade, mis aitab suurendada klientide arvu ja müüki ning on võimalik reageerida kiiresti tekkinud kitsakohtadele. Ettevõttes on loodud eeldused integreeritud tulemuslikkuse aruandesüsteemi kujundamiseks lähtudes kliendivajadustest. Ettevõtte struktuur ja otsuste tegemine on detsentraliseeritud, et võimaldada allüksuste juhtidel vastu võtta tulemuslikkuse parendamise seisukohalt kõige adekvaatsemaid otsuseid.

Lähtudes magistritöö teoreetilise osa ning teadusartiklites juhtumiuuringute käitlusest ja Aqva Hotels OÜ sisemise aruandluse analüüsist pakkus autor välja integreeritud täiustamissuuna, mis võtab arvesse neli aspekti: finantsid, kliendid, sisemised äriprotsessid ja areng. Vajalik on kliendi-, sisemise äriprotsessi ja arenguaspektis mittefinantsiliste näitajate mõjude väljaselgitamiseks mõõdikute arendamine. Autor jõudis tulemusele, et nii tuleb allüksuste teenuste lõikes koostada kliendiküsimustikud, mis käsitlevad tajutud teenuse kvaliteeti, klientide ootuseid ning ettevõtte kui terviku mainet. Teenusega seoses kvaliteedinormide järgsed käitumisreeglitike korrigeerimine ning teenindajate oskuste ja teadmiste arendamine ning hindamine. Teenuse kvaliteedi hindamine viib süsteemse seirearuandluseni, kus kirjeldatud korrigeerimist vajavad tegevused. Kliendirahulolu uuringute analüüsi tulemusena kindlaks teha, millised on seosed teeninduskvaliteedi erinevate komponentide, rahulolu ja allüksuse finantsnäitajate vahel. Ettevõtte jääktulu arendamiseks hoolikalt läbi kaaluda kulude jaotamise põhimõtted allüksuses ning pidada eraldi arvestust otseste ja kaudsete

püsikulude üle allüksuses. Juhtkonnas läbi arutada kuluüksuste kulude jaotamise põhimõtted tuluüksustele. Lisaks viis autor läbi ettevõtte tegevjuhi, personalijuhi ja turundusspetsialistiga struktureerimata intervjuud, et saada hinnang magistritöös käsitletud kliendiküsimustiku ja tööjõurahulolu uuringute osas, sest nende toetuseta ei ole võimalik muudatusi ellu viia.

Kokkuvõttes nendib autor, et integreeritud aruandlussüsteem, mis hõlmab finants-, kliendi- sisemise äriprotsessi ja arenguaspekti mõjuulatusi, nendest johtuvaid tegevusi ja ka mõõdikuid annab ülevaatliku informatsiooni süsteemseks analüüsiks ja seob omavahel kliendid, teenused ja töötajad. Autor on veendunud, et käesolevas magistritöös käsitletud leidnud teoreetilised seisukohad, kirjandusallikatest kajastust leidnud praktilised näited ja töö käigus saadud kogemused tulevad kasuks teistes teenindusettevõtetes sisemise aruandlussüsteemi arendamisel.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Adams, C.A.** The Nature and Processes of Corporate Reporting on Ethical Issues, London, CIMA 1999, pp 1-64
2. **Adams, C.A.** Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting: beyond current theorising, Accounting, Auditing & Accountability Journal. 2002 Vol. 15 No 2 pp 223-50
3. **Al-Rousan, M,R., Badaruddin M.** Customer Loyalty and the Impacts of Service Quality: The Case of Five Star Hotels in Jordan, International Journal of Human and Social Sciences, 2010, Vol 5, No 13
4. **Banker, R., Potter, G., Srinivasan, D.,** Association of nonfinancial performance measures with the financial performance of a lodging chain, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2005 Vol. 46 No.4, pp.394-412
5. **Banker, R., Potter, G., Srinivasan, D.,** An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures, The Accounting Review, 2000 Vol 75, No. 1, pp 65-92
6. **Berry, L.L., Parasuraman, A. and Zeithaml, V.A.,** The Service Quality Puzzle, Business Horizons, September-October 1988
7. **Bourne, M., and P.,** Understanding the Balanced Scorecard in a week. Hodden & Stoughton 2000, pp 95
8. **Bose, S., and Thomas, K.,** Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual kapital, Journal of intellectual Capital 2007 Vol 8 No 4, pp 653-665.
9. **Brown J.B., McDonnell B.,** The Balanced score-card; short- term guest or long-term resident? International Journal Contemporary Hospitality Management, 1995 Vol 7, Iss: 2, pp 7-11

- 10. Carton, R. B., Hofer, C.W.,** Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research, UK, Edward Elgar Publishing Limited, 2006, 276 p
- 11. Claver-Cortes, E., Pereira-Moliner, J., Tari, J.J. and Molina-Azorin, J.F.** “TQM, Manageril factors and performance in the Spanish hotel industry”, Industrial Management & Data Systems 2008, Vol. 108 No. 2, pp. 228-44
- 12. Dreyer,A. Dehner, C.** Kundenzufriedenheit im Tourismus: Entstehung Messung und Sicherung mit Beispielen aus der Hotellbranche. 1 Aufl., München, Wien Oldenburg 1998, 134 S.
- 13. Eensalu, M.L.** 2002. Klientide rahulolu väärtustamine kasvab. [http://leht.aripev.ee/Default.aspx?PublicationId=464dc490-fb94-4024-9b75-258ddc8543a9&articleid=84307&paperid=70D21E93-DA7C-4B39-8ECC-B80F0B540418&selectedDate=2002-02-05] 22.03.2012
- 14. Edvinsson, L, Malone, M.S,** Intellectual Capital: Realising your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower, Harper Business, New York, 1997
- 15. Eraqi, M.I,** Tourism services quality in Egypt, The viewpoints of external and internal customers, Benchmarking: An internal Journal, 2006 Vol 13 No 4, pp. 469 - 492
- 16. European Cororate Perfomance Management Survey.** How do you manage your business? PricewaterhouseCoopers, June 2009, 44p
- 17. Foley, E. H.** 2007 Internal Reports ;
[<http://www.nonprofitaccountingbasics.org/reporting-operations/internal-reports>]
- 18. Ghalayini, A.M., Noble, J. S.,** The changing basis of performance measurement, International Journal of Operations & Production Management, 1996 Vol. 16 Iss: 8, pp.63 - 80
- 19. Granlund M., Lukka, K.,** It's a small world of management accounting practice., Journal of Management Accounting Research, 1998, 10, pp 79-150
- 20. Grönroos, C.,** A service Quality Model and its Marketing Implivations, European Journal of Marketing, 1984 Vol 18 No 4,

- 21. Guzzo, R.,** Customer Satisfaction in Hotel Industry: A Case Study from Sicily, International Journal of Marketing Studies, November 2010, Vol 2 No 2 pp 3-12
- 22. Guthrie, J.,** The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital, Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), London, 2000 pp.1-11.
- 23. Haldma, T.,** Listra, E., Mullaste, M., Aastaaruande analüüs ja ettevõttesisene aruandlussüsteem. Raamatupidaja.ee OÜ, 2003
- 24. Henderson, J. C.** Healthcare tourism in Southeast Asia. Tourism Review 2003, 58 pp 20-28
- 25. Hudson, M.,** Smart, A., Bourne, M., Theory and Practice in SME Performance measurement systems 2001 IJOPM 21,8 pp 1096-1115
- 26. Ittner, C.D., Larcker D.F.,** Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement, Harvard Business Review, November 2003, pp 88-95
- 27. Jamnes, P.,** Inimeste petlik rahulolu ja kasulik pühendumus, Director 2004 aprill, [<http://www.director.ee/inimeste-petlik-rahulolu-ja-kasulik-phendumus/>]
- 28. Johnston, R.,** „A Framework for Developing a Quality Strategy in a Customer Processing Operation“, University of Warwick working paper, March 1987
- 29. Kandampully J., & Suhartanto D.** Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2000 , Vol 12 No 6, pp 346-351
- 30. Kaplan R., S., Cooper, R.,** Kulu ja Tulemus, Tallinn 1998, 407 lk
- 31. Kaplan, R.,S., Norton, D.,P.,** The Balanced Scorecard, Harvard College, 1996 lk 322
- 32. Kaplan, R.,S., Norton, D.,P.,** Tasakaalus tulemuskaart, strateegialt tegudele, Tallinn, Pegasus 2003 lk 320
- 33. Keown, A.J., Martin, J., Petty, J.W., Scott, D.F.,** Foundations of Finance: Logic and Practice of Financial Management, 6th ed., Prentice Hall, Pearson Education International, Upper Saddle River, NJ, 2008
- 34. Krambia-Kapardis, M. & Thomas, A.** Hospitality industry in Cyprus: the significance of intangibles. International Journal of Contemporary Hospitality Management 2006, 18(1), 6-24

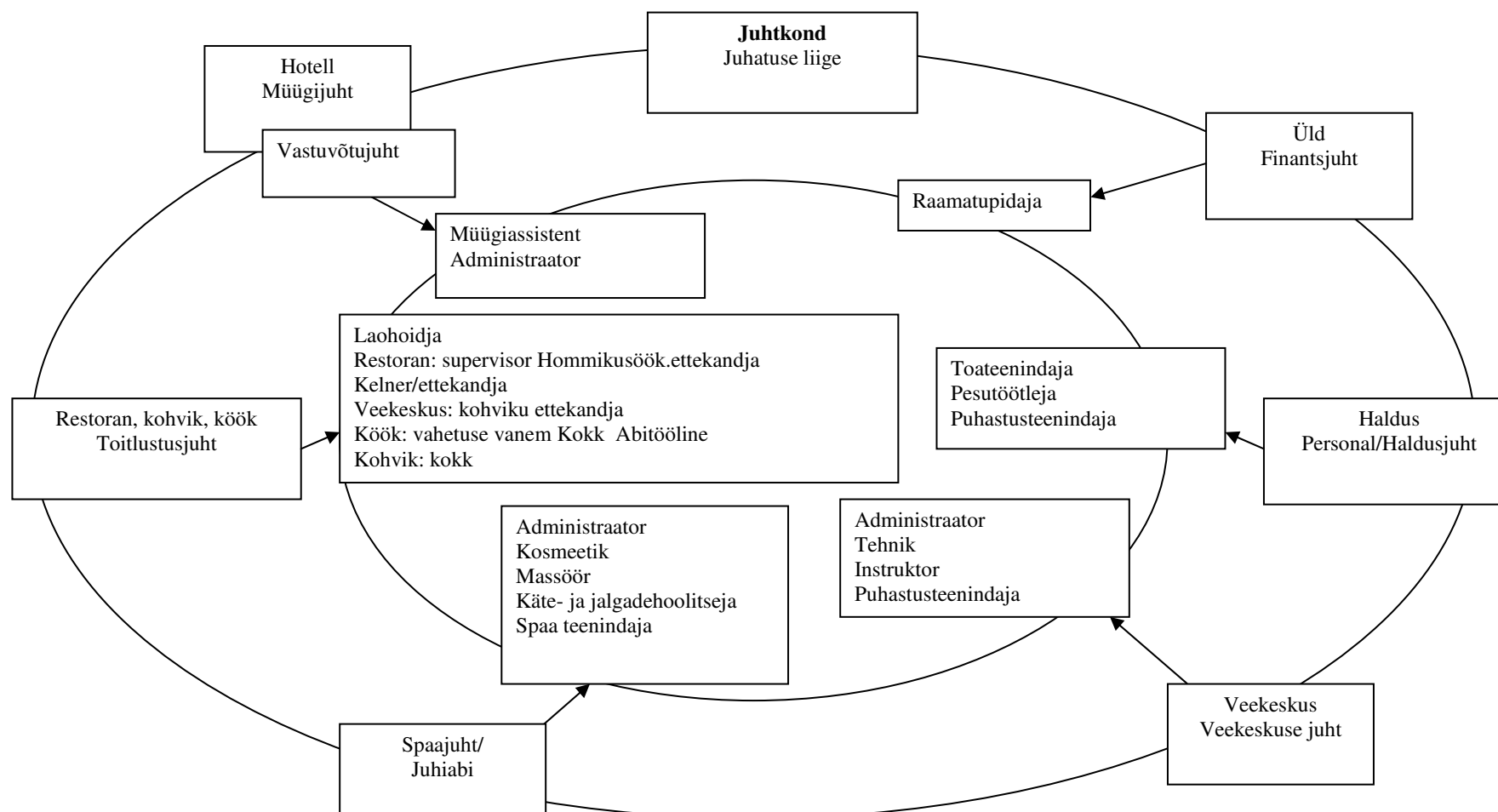
- 35. Kvaliteedijuhtimisesüsteemi kavandamine ja juhtimine,**
[http://www.nooruse.ee/e-ope/opiobjektid/kvaliteediaine/kvaliteedijuhtimisssteemi_kavandamine_ja_rakendamamine.html]
- 36. Lääts, K., Peets, P.,** Vastutuspõhine arvestus- Üks controllingu juurutamise eeldusi organisatsioonis. Rafiko, 1999
- 37. Maxwell, G., Watson, S., Quail, S.,** Quality service in international hotel sektor, Journal of European Industrial Training, Vol. 28 pp. 159-182
- 38. Martinez, V., Kennerley, M., Neely, A.,** Impact of PMS on business performance: a methodological approach, British Academy of Management Conference Proceedings, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield, 2004
- 39. Marr, B. and Spender, J.C.** Measuring knowledge assets – implications of the knowledge economy for performance measurement, Measuring Business Excellence 2004, Vol. 8 No. 1, pp. 18-27
- 40. Middleton, V.T.C. & Clarke, J.** Marketing in Travel and Tourism. 3rd Edition. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001
- 41. Mills, R.W., Robertson, J.,** Fundamentals of Management Accounting and Finance, 4th ed., Mars Business Associates, Lechlade 2000
- 42. Neely, A., Gregory, M., Platts, K.,** Performance management system design, A literature review and research agenda – International Journal of Operations & Production Management; 1995, Vol 15, No 4, pp 80-116
- 43. Otley, D.** Performance management: a framework for management control systems research, Management Accounting Research, 1999, Vol. 10 No.4, pp.363-82.
- 44. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L.,** A Conceptual Model of Service Quality and its Implivations for Future Reserch, Journal of Marketing, Vol 49 No 4, 1985, pp 41-50.
- 45. Perens, A.** Teenuste marketing. Tallinn Külim, 1998
- 46. Pike, S., Roos, G., Marr, B.,** Strategic management of intangible assets and value drivers in R & D organizations, R & D Management, 2005 Vol. 35 No.2, pp.111-24.

- 47. Sasser, W. E., Olsen, R.P., ja Wyckoff, D.D.,** The Management of Service Operations, Allyn and Bacon. 1978.
- 48. Sekliuckiene, J., Langviniene, N.** Service Perspectives in Healthiness and Sport Tourism in Lithuania: Case of Spa, Economic and Management, 2009, Vol 14, pp 505-512
- 49. Silvestro, R., Johnston, R., Fitzgerald, L., Voss, C.,** Quality Measurement in Service Industries , International Journal of Service Industry Management, 1990 Vol. 1 Iss:2 pp. 54-66.
- 50. Smith, S.L.J.** The Tourism Product. Annals of Tourism Research 1994 Vol. 21, 3. pp. 582-595.
- 51. Spivack, Sh., E.** Health spa development in the US: A burgeoning component of sport tourism. Journal of Vacation Marketing, 1998, Vol 4, 65-77
- 52. Tangen, S.** Analysing the requirements of performance measurement systems, Measuring Business Excellence, 2005, Vol. 9 Iss: 4, pp.46 – 54
- 53. Veinberg, A.,** Teenuse kvaliteet, Tallinn 2009, lk 272
- 54. Ward, K.,** Financial Aspects of Marketing, Heinemann Publishing, Oxford, 1989
- 55. Wheelen, T., Hunger, D. ,** Strategic Management and Business Policy, International Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2004
- 56. Woolf, J.** Competitive advantage in the health and fitness industry : developing service bundles. Sport Management Review, 2008, Vol 11, pp 51-75
- 57. Zambon, S.,** Accounting, intangibles and intellectual capital: an overview of the issues and some considerations, University of Ferrara, Italy, 2002, 23 April
- 58. Zigan, K., Zeglat, D.,** Intangible resources in performance measurement systems of the hotel industry, 2010 Vol. 28 Iss: 13/14, pp.597 – 610
- 59. Strategy-business** Tööjõu voolavus mõjutab otseselt ettevõtte kasumit, Juhtimine.ee , [<http://www.juhtimine.ee/1204952/uuring-toojouvoolavus-mojutab-otseselt-ettevotte-kasumit>] 17.04.2013
- 60. Teenindustandard** / Aqva Hotels OÜ
- 61. Teenuse kujundamine** /teenusekvaliteet
[http://www.hkhk.edu.ee/klienditeenindus/teenuse_kvaliteet.html]

62. Tervise Arengu Instituut , [<http://www.tai.ee/tegevused/tervise-edendamine>]
63. Walsh, K.,ENZ, C.A. and Canina, L. The impact of strategic orientation on intellectual capital investments in customer service firms, Journal of Service Research 2008, Vol. 10 No. 4, pp. 300-17

LISAD

Lisa 1. Aqva Hotels OÜ struktuuri kujutav joonis



Lisa 2. Spaa müügitulu koos üksuse mõjutavate muutuvkuludega

	Hoolitsuse kestvus (min)	Müügitulu			Üksuse mõjutatavad muutuvkulud				Jääktulu I
		kogus	hind km- ta	Kokku müügitulu	materjalikulu per ühik	tööjõu-kulu per ühik	Lisa- tarvikud per ühik	Kulud kokku	
Alessandro Facial Treatments				88,31	1,40	8,75	1,20	40,52	47,79
Kulmude modellaaz	20	2	6,66	13,32	0,20	2,33	0,20	5,46	7,86
Kulmude püsivärvimine ja modellaaz	30	5	10	50,00	0,60	3,50	0,50	23,00	27,00
Ripsmete püsivärvimine	30	3	8,33	24,99	0,60	2,92	0,50	12,06	12,93
Alessandro Foot Treatments				7 656,01	22,46	107,33	3,90	3 217,53	4 438,48
Alessandro Hand Treatments				3 951,85	18,96	107,04	3,80	1 739,34	2 212,51
Emeraude Body Treatments				7 644,15	88,29	205,90	12,50	3 905,58	3 738,57
Emeraude Facial Treatments				3 189,03	90,48	278,82	16,70	1 409,15	1 779,88
Emeraude Foot Treatments				1 582,33	7,90	57,15	1,50	633,31	949,03
Emeraude Massage Treatments				34 155,30	33,78	244,99	3,40	13 109,83	21 045,47
Emeraude Water Treatments				999,60	10,28	23,33	0,80	516,18	483,42
Celebes	20	15	16,66	249,90	1,93	5,83	0,20	119,45	130,46
Phytomarin Multi Acton	20	15	16,66	249,90	1,93	5,83	0,20	119,45	130,46
Phytomarin ehe rikkalik mereveeline hoolitsus	20	15	16,66	249,90	2,27	5,83	0,20	124,55	125,36
Punase veini vann	20	15	16,66	249,90	4,15	5,83	0,20	152,75	97,16
Kokkuvõte				59 266,58	273,54	1 033,30	43,80	24 571,44	34 695,14

Lisa 3. Aqva Hotles OÜ kliendiküsitlusleht

TAGASISIDE ANKEET

FEEDBACK QUESTIONNAIRE



Austatud klient!

Dear client!

Aqva Hotel & Spa sooviks on pakuda oma klientidele parimaid teenuseid ja erilist teenindust! Teie tagasiside abil saame oma teenuste ja teeninduse kvaliteeti kindlasti paremaks muuta. Oleme tänulikud kui leiate mõne minuti aegade täitmiseks ning lisate oma poolseid kommentaare ja ettepanekuid. Vastata võite ka anonüümset. Soovi korral saadame teie tagasiside kohta personaalse vastuse. Ootame teid peatselt tagasi!

Aqva Hotel & Spa wishes to offer the clients the best services and special catering! Thanks to your feedback we will be able to improve the quality of our services and catering even further. We are grateful if you find a couple of minutes for completing the questionnaire and add your own comments and proposals. You can do it anonymously. If you wish we will send you a personal response regarding the feedback. We look forward to meeting you again soon!



Broneerimine / Booking				
Vastuvõtt / Reception				
Personal / Personnel				
Tuba / Room				
Vannituba / Bathroom				
Hommikusöök / Breakfast				
Restorani toidud / Food in restaurant				
Restorani teenindus / Restaurant service				
Kohviku toidud / Food in cafe				
Kohviku teenindus / Cafe service				
Spaa hoolitsused / Spa treatments				
Spaa teenindus / Spa service				
Veekeskus / Waterpark				
Saunakeskus / Sauna centre				
Üldmulje majast / General impression of the house				
Hinna ja kvaliteedi suhe / Price-quality ratio				
Soovitan hotelli kindlasti sõpradele / I will certainly recommend this hotel to my friends				

OTU TÄHTSUSKORRA / COMPLETING THE QUESTIONNAIRE
.....
.....

Minu ettepanekud / My proposals
.....
.....

Kas leegi meie teenindajatest muutsi Teie siinviibimise eriti meeldivaks? / Did any of our staff provide exceptional service?
.....

Mitme korda jorda külastate Aqva Spaad? / How many times have you visited Aqva Spa? ☐

Kust saite infot meie kohta?

Where did you get information regarding Aqva Hotel & Spa?

Internetist / From internet ☐ Reisibüroost / From travel bureau ☐
 Tuttavalt / From acquaintances ☐ Infopunktist / from tourist ☐
 Printeklaarist / From printed ads ☐ Muult / From elsewhere ☐
 Raadiost / From radio ☐

Andmed Teie kohta / Your data:

Sugu / Sex: M / M ☐ N / F ☐
 Vanus / Age: -24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55-64 ☐ 65+ ☐
 Siinviibimisaeg / Period of stay: 1öö ☐ 2-3 ööd ☐ 4-5 ööd ☐ 6+ ööd ☐
 Reisi eesmärk / Aim of travel: Puhkus/leisure ☐ Töö/business ☐
 Seminar / conference ☐ Muu / other ☐

Elukoht / Place of residence:
Kui soovite edaspidi meie eripakkumisi, siis kirjutage palun oma kontaktandmed:
If you want to receive our special offers also in the future, please fill in your contact data here:

Nimi / Name:

Aadress / Address:

E-mail:

TÄNAME! Palume Teil täidetud ankeet jätta lahkumisel numbrituppa.
THANK YOU! Please leave the completed questionnaire in the hotel room upon leaving the hotel.

Lisa 4. Aqva Hotles OÜ täiustatud kliendiküsitlusleht

Austatud klient!



Dear client!

Aqva Hotel & Spa soovib pakkuda oma klientidele parimaid teenuseid ja erilist teenindust! Teie tagasiside abil saame oma teeninduse kvaliteeti kindlasti paremaks muuta. Oleme tänulikud, kui leiate mõne minuti aega täitmiseks ning lisate omapoolseid kommentaare ja ettepanekuid. Vastata võite ka anonüümselt. Soovi korral saadame teie tagasiside kohta personaalse vastuse. Ootame teid peatselt tagasi!

Aqva Hotel & Spa wishes to offer to our clients the best services and special catering. Thanks to your feedback we will be able to improve the quality of our services and catering even more. We are grateful if you find couple of minutes to fill the questionnaire and add your own comments and suggestions. You can do it anonymously. If you wish we will send you a personal response regarding the feedback. We are looking forward to meet you again soon!

Hinnake 5- palli skaalal, kus 5- olen väitega täiesti nõus; 1- ei ole üldse nõus / Evaluate at five-point scale, 5 – I strongly agree with the argument; 1- I strongly disagree	Hotell	Vee-keskus	Spaa	Restoran Fiore	Sohvabaar Fresco
Sisustus on moodne ja mugav/ The furnishings are modern and comfortable					
Visuaalne kuvand on sümpaatne/ The visual image is appealing					
Teenindajad on puhta välimusega/ The employees have neat appearance					
Brošüürid ja voldikud on kättesaadavad/ The brochures and pamphlets are visually presented					
Puhtus/ Cleanliness					
Hotelli vastuvõtt vastas Teie ootustele/ Hotel reception satisfied your expectations					
Sisse ja välja registreerimine ei ole liiga ajamahukas/The time it took to check in or check out is not too long					
Reserverimissüsteem (telefoni teel või internetis) on lihtne kasutada / The reservation system(e.g. telephone or internet) is easy to use					
Teenindajad on viiskad/The employees are polite					
Teenindajad pööravad (eriliselt) tähelepanu/ The employees paid us special attention					
Teenindajad kohandavad teenust vastavalt vajadustele/The employees adapted services according to our needs					
Teenindajad on lahkesti nõus abistama/ The employees are willing to help the guests					
Töötajad on usaldusväärsed/ The employees are reliable					
Töötajad on sõbralikud/The employees are friendly					
Hotelli standardid toetavad töötajad toos/ The hotel's standards support employees in their work					
Teenindajad vabandavad kiiresti tehtud vea eest/ The employees apologize for mistakes swiftly					

	Hotell	Vee-keskus	Spaa	Restoran Fiore	Sohvabaar Fresco
Teenindajad kuulavad hoolega kliendi muret/ The employees listened carefully customers' concerns					
Teenindaja mõistab kliendi vajadusi/ The employees understand the customer's requirements					
Hinna ja kvaliteedisuhe vastab ootustele/ The price/quality ratio met my expectations					
Ma soovitan ka sõpradele ja tuttavatele/ I recommend to my friends and acquaintances					
Ma soovin puhata Teie hotellis ka järgmine kord/ I'd like to rest at your hotel also in the future					

Eriti rahul olen / I am especially satisfied with

Minu ettepanekud / My proposals

Kas keegi meie teenindajatest muutis Teie siinviibimise eriti meeldivaks? / Did any of our staff provide exceptional service?

Mitmendat korda külastate Aqva Spaad? / How many times have you visited Aqva Spa?

Kust saite infot meie kohta?

Where did you get information regarding Aqva Hotel & Spa?

Internetist / from Internet

Tuttavatelt / From acquaintances

Reisibüroost / from travel agency

Messidelt / from fairs

Mujalt / From elsewhere

Raadiost / From radio

Andmed Teie kohta / Your data: Sugu /

Sex: M / M ☐ N / F ☐

Vanus / Age: -24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55-64 ☐ 65+ ☐

Siinviibimiseaeg / Period of stay: 1öö ☐ 2-3 ööd ☐ 4-5 ööd ☐ 6+ ööd ☐

Reisi eesmärk / Aim of travel: Puhkus/leisure ☐ Töö/business ☐

Seminar/conference ☐ Muu/other ☐

Elukoht / Place of residence:

Kui soovite edaspidi meie eripakkumisi, siis kirjutage palun oma kontaktandmed:

If you want to receive our special offers also in the future, please fill in your contact data here:

Nimi/Name:

Aadress/Address:

E-mail:

TÄNAME! Palume Teil täidetud ankeet jätta lahkumisel numbrituppa. THANK YOU! Please leave the completed questionnaire in the hotel room upon leaving the hotel

SUMMARY

IMPROVMENT OF INTERNAL REPORTING SYSTEM IN SERVICE COMPANY BY THE CASE OF AQVA HOTELS OÜ.

Ursula Alavere

The goal of this Master thesis is to analyze Aqva Hotels OÜ reporting system and develop directions of improvement which follow company's goals and end clients' needs. For service company it's important to also involve immaterial indicators in addition to financial indicators in order to measure outcome. Non-financial indicator that has the strongest connection to the company's productivity is customers satisfaction with the quality of the services that the company provides. Customer satisfaction creates long term relations between the company and its customers. Customer satisfaction is created by dedicated and competent employee, which helps the company to grow.

Competent employee is ready for changes, is docile and strives to be at the same level with continually improving workplace. Updating company's services keeps employees in continuous learning process, thereby expanding their knowledge, competence and shape their attitude in order to fulfil company's goals. Attitude gives the foundation to high-quality services. Ensuring quality lies in belief that the service represents efficient's system's output which provides performance. Thereby the client gives an evaluation to the quality of the service, not the company itself. Company's management can affect clients expected quality only in small amount. Management can control rather those factors which affect service quality experiences. Companies contact persons, structure, systems and managing style are those factors which affect experiencing the quality.

Financial indicators must be taken account while evaluating and managing service providing company's productivity. It's necessary to decentralize service providing company in order to improve service quality and customer satisfaction. Every

subdivision of the company forms the productivity of the whole organization. It's important to measure every departments contribution to the company's productivity. Company's incomes and expenses must be divided among different departments. Sales profit dividing proportion principles among company's subdivisions must be determined and also financial indicators which can help to evaluate their operation.

The author of this thesis has analyzed Aqva Hotels OÜ internal reporting system which indicates that reporting system is financial based and does not point out casual relations between financial and non-financial indicators. Company's non-financial data sources are divided as internal and exterior. Internal data sources are labor mobility analyze and service testing. Exterior data sources are customers survey and post service contact. Too little attention is paid to analyzing customer survey, which displays company's image with customers eyes, thereby helping improving customers rate and sales and helping to respond to company's bottlenecks swiftly. The company has created premises for creating integrated productivity reporting system according to clients' needs. The company's structure and decision-making is decentralized for the sake of the departments managers so they can carry decisions which are the most adequate regarding to improving the productivity.

According to the thesis theoretical part and Aqva Hotels OÜ internal report analyze, author suggest integrated improvement direction which takes into account four aspects: finances, customers, internal business processes and development. In order to ascertain non-financial affects of customers, internal business process and development aspects, it's necessary to develop measurement system. The author reached the result that it's necessary to conduct customer surveys among different service providing departments, which involve customers expectations, experienced services' quality and overall image of the company. It helps to adjust etiquette according to the service quality norms and evaluate and improve employees knowledge and skills.

Evaluating services' quality leads to systematic monitoring reports where adjustment needing actions are described. Customer satisfaction survey analyze helps to determine which are the relations among service quality different components, satisfaction and departments financial indicators. In order to improve company's residual income it's

important to carefully evaluate cost-sharing principles among subdivisions and keep separate records on direct and indirect fixed costs among departments. Management needs to discuss over principles of sharing unit costs to income units.

In order to getting evaluation of the thesis' customers survey and employee satisfaction survey, the author conducted unstructured interviews with company's CEO, Human Resources Manager and Marketing Specialist, because without their support, it's not possible to carry out changes.

In conclusion, the author states that integrated reporting system, which includes financial, customers, internal business process and range of affects of development - actions which originate from them and also measuring systems gives synoptic information for systematical analyze and bonds customers, services and employees. The author is convinced that theoretical views, practical examples from literature and experiences which this thesis gained, are helpful for improving internal report system also among other service companies.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Ursula Alavere

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

**TEENINDUSETTEVÕTTE SISEMISE ARUANDLUSSÜSTEEMI TÄIUSTAMINE
AQVA HOTELS OÜ NÄITEL**

mille juhendaja on prof Toomas Haldma

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **22.05.2014**